

**Tarih: Ocak 2021**

Milli Reasürans T.A.Ş.  
adına sahibi  
**F. Utku ÖZDEMİR**

İnceleme Kurulu  
ÜYE

**Özlem CİVAN**  
ÜYE

**Kaan ACUN**  
ÜYE

**Muhittin KARAMAN**  
ÜYE

**Gökhan AKTAŞ**  
ÜYE

**Selçuk ÜNAL**

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü  
**Güneş KARAKOYUNLU**

Basım Yayın Koordinatörü  
**Yasemin TAHMAZ**

Dizgi Sorumlusu  
**Yasemin TAHMAZ**

Kapak Dizaynı  
**Umut SİLE**

Baskı  
**CEYMA MATBAASI**  
Matbaacılar Sitesi  
Yüzyıl Mah. 4. Cad. No. 123  
Bağcılar - İstanbul

Yönetim Yeri:  
Merkez  
Maçka Cad. 35  
34367 Şişli / İstanbul

Tel : 0-212-231 47 30 / 3 hat  
E-mail : reasuror@millire.com.tr  
Internet : <http://www.millire.com.tr>

Yayın Türü: Yerel süreli yayın

3 ayda bir yayımlanır.

**Dergide yer alan yazıların  
içeriğinden yazı sahipleri  
sorumludur.**

## İÇİNDEKİLER

Geleceğe Bir Bakış, 2021 İçin Ekonomik Beklentiler Nelerdir?.....	4
Sigorta Şirketlerinde Organizasyon Yapısı .....	15
Birleşik Krallık'ta Görülen Covid-19 İş Durması Tazminatları İle İlgili Emsal Dava Sonuçlandı.....	28
COVID-19 Salgını Kaynaklı Hasarları Katastrofik Bir Felaketin Takip Etmesi Durumunda, Global Reasürörleri Zorlu Bir Süreç Beklemektedir.....	31

***Değerli Okurumuz,***

*Reasürör dergisini gönderebilmemiz amacıyla tarafımıza iletilen kişisel verilerinizin, bu kapsam ile sınırlı olmak üzere işlenebileceğini, saklanabileceğini ve paylaşılabilceğini, konuyla ilgili Aydınlatma Beyanına;*

***<http://www.millire.com/KisiselVerilerinKorunmasi.html>***

*linkinden ulaşabileceğinizi bilgilerinize sunar, onay vermemeniz durumunda tarafımıza bilgi vermenizi rica ederiz.*

## ***Reasürör Gözüyle***

*Son yıllarda global ekonomide görülen yavaşlama, ticaret savaşları, düşük faiz ortamı ve jeopolitik gerilimlere ek olarak pandeminin yol açtığı toplumsal ve ekonomik güçlükler pek çok sektör gibi sigorta ve reasürans sektörünü de çeşitli zorluk ve belirsizliklerle karşı karşıya bırakmıştır. Bu gelişmelere ek olarak işgücü ve tüketici demografisi ve tüketim alışkanlıklarında yaşanan değişim ile dijital deneyim konusunda artan beklentiler sektör açısından farklı risklerin yanı sıra fırsatları da beraberinde getirmektedir. Sayın Servet Gürkan yazısında içinde bulunduğumuz konjonktürü değerlendirerek, önümüzdeki dönemde gerek ekonomi gerekse sigorta ve reasürans sektörü açısından global ve yerel ölçekte öncelik taşıyan alanlarla ilgili görüşlerini bizlerle paylaşmaktadır.*

*Şirketlerin organizasyon yapıları kurumsal amaçlar doğrultusunda çeşitli unsur ve faaliyetlerin koordinasyonuna olanak sağlarken, operasyonel süreçler, uygulamalar, ilişkiler ve görev tanımlarına ilişkin farkındalık oluşumunda da organik bir işlev görmektedir. Organizasyon tasarımı planlama, kurumsal kültür, esneklik ve değişim yönetimi fonksiyonlarıyla birlikte stratejik yönetimin en önemli yapı taşlarından biri olarak değerlendirilebilir. Sayın Zeki Turgut Gezgez dergimizin bu sayısında sigorta şirketlerinin yönetim ve verimlilikleri açısından organizasyon tasarımı ve stratejik pozisyonların şirketlerin performansı açısından önemini irdelemektedir.*

*2020 yılının ilk aylarında dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını ekonomi üzerinde son derece yıkıcı bir etki yaratmış, pek çok sigortalı işletmenin önemli kayıplara uğramasına ve iş durması teminatı içeren çok sayıda poliçede daha evvel görülmemiş oranda tazminat talebinde bulunulmasına yol açmıştır. Dergimizin bu sayısında Sayın İlker Ülken Birleşik Krallık Yüksek Mahkemesi'nin pandemiye bağlı iş durması teminatlarıyla ilgili emsal davadaki kararını ayrıntılı bir şekilde irdelemektedir.*

*Yabancı Basından Seçmeler Bölümü'nde ise, Covid-19 salgınıni takiben gerçekleşebilecek büyük çaplı doğal afetler karşısında global reasürörlerin karşılaşılabilecekleri zorlukları konu alan S&P Global Reinsurance raporunun çevirisi yer almaktadır.*

## *Geleceğe Bir Bakış, 2021 İçin Ekonomik Beklentiler Nelerdir?*

**S**u veya bu şekilde 2020 yılını bitirdik, hem de bitireli 31 gün oldu bile. Ekonomik zorluklar, siyasi sorunlar, uluslararası problemler ve nihayet Covid-19 salgını. Bunlar kolayca unutamayacağımız 2020'de yaşanan problemler, zorluklardı. Bunlar hayat düzenimizi tamamen değiştirdi; günün moda sözcüğü ile henüz tam olarak anlayamadığımız "Yeni Normal"i getirdi bize. Ama her şeye rağmen yine de 2020 artık geride kaldı. Bu nedenle şimdi geriye değil ileriye bakmalı ve 2021'de neler olabileceğini öngörmeye çalışarak belki alınması gereken tedbirlerin de önceden hazırlıklarının yapılması için çalışmalara başlanmalı.

Hep söyledim benim hiç sevmediğim bir şey olan "patinaj" sözcüğünü artık sözlükten ve hayatımızdan çıkarmalıyız. Bunun nedeni, bir aracın tekerleklerinin olduğu yerde dönerek, hem aracı gitmesi gereken yere götürememesi hem de araç gitmesi gereken yere gitmemesine rağmen boşu boşuna dönerek

zaman, yakıt ve lastik israfı yapılmasının anlamsız bir şey olmasıdır. Bu nedenle patinaj denen kavramı hayatımızdan çıkarıp sürekli ileriye doğru hareket etmeliyiz ve ettirmeliyiz.

Covid-19 sonrası yüzleri maskeli ve birbirlerine mesafeli durmaya çalışan insanlar bankaların, borsaların önünden başları önlerinde, bakmadan gelip geçiyorlar. Şu anda mevcut piyasaya ortamında, 2020 yılının başındaki piyasa ortamından çok daha büyük bir ekonomik belirsizlik olduğu görülmekte ve hissedilmekte.

Kapanma sonrası yaşanan güçlü yeniden açılma çabalarının ardından, açılma önlemlerinin tekrar kısılması ve devam eden işten çıkarmaların harcamaları ile yatırımların kontrol altında tutulması paralelinde ekonomik toparlanmanın 2021 yılının ilk üç ayında da yavaşlayarak devam edeceği tahmin ediliyor. Bunun bir göstergesi de kredi kuruluşlarının, 2020'deki -%4,7'lik bir daralmanın ardından 2021 için küresel GSYİH (Gayri Safi Yurt İçi

Hasıla) büyüme tahminlerini Haziran ayının beklenen oranı olan +%4,8'den %4,6'ya düşürmeleridir.

Dünya ticaretinde, beklenenden daha güçlü bir toparlanmaya rağmen ABD ve Batı Avrupa, Çin'in gerisinden gelerek Asya ve Doğu Avrupa'nın ihracatını toparlamaya başlamış görünüyor. 2021'de, küresel mal ve hizmet ticaretinde %7'lik bir teknik toparlanma öngörülmekte ise de mal ve hizmetlerde mücadeleye devam edildikçe 2022 yılında kriz öncesi seviyelere dönüş beklenebilir.

Bu arada, en kırılgan sektör olan tüketici malları sektörü için satın alma gücü kaybını telafi etmek çok zor görünüyor. İş kayıplarına da asimetrik olarak maruz kalınması, genç, daha az vasıflı ve yarı zamanlı çalışanların en kötü şekilde etkilendikleri anlamına geliyor. Bu da ilerideki tüketici harcamalarında -K- şeklinde veya "ikili" bir iyileşme olabileceği tahminini doğuruyor. Çok büyük ihtimalle 2021'de de ABD ile Çin arasındaki teknoloji savaşı, Doğu Akdeniz'deki

gerilimler ve ABD-Rusya anlaşmazlığı dünyanın gündeminde olacaktır.

Krizle mücadele için mali disiplinlerini gevşeten gelişmekte olan piyasalar için, politika hatası riskinin 2022'de artması kaçınılmazdır. ABD'nin daha yüksek faiz oranı beklentilerinin gerçekleşmesi ve borçlanmanın sürdürülebilirliğine ilişkin endişeler, gelişen piyasaların para birimleri üzerindeki baskıları tetikleyebilecektir.

Bugünkü piyasa ortamında, mevcut para ve maliye politikaları karışımının yanı sıra, daha fazla jeopolitik risk ve daha sıkı değerlendirmelere rağmen, yukarıda da belirttiğim gibi geçen yılın başından daha büyük bir ekonomik belirsizlik içinde olduğumuz unutulmamalıdır.

COVID-19, değişimin ne kadar hızlı şekilde mümkün olduğunu ve kabuk bağlamış yapıların kolay bir şekilde kırılmasının mümkün olduğunu göstermiş, dijitalleşmeye yönelik desteği ve çalışma şeklimizi kökünden değiştirmiştir.

Kurumsal kredi söz konusu olduğunda, bugün için yüksek getirili şirketlerin hem kredi derecesi, hem de kârlılık seviyeleri sınırlı görünüyor. Hisse senetlerinde olduğu gibi, kurumsal kredi piyasaları da merkez bankalarının sürekli satış opsiyonu sayesinde gerçek değerlerinden kopuk kalıyor. Sonuç olarak, çoğu gelişmiş ülkenin bağımsız getiri eğrilerinin kısa ucunun ilgili merkez bankaları tarafından sabitlenmesi

ile 2021 sonlarına doğru dik ama kesin olmayan bir eğri beklenebilir. Bu, ancak yükselen enflasyon beklentilerinin arkasından reel getirilerin son dönemdeki düşüşünün durması ile gerçekleşebilecektir.

Avrupa Birliği üye devletleri, toparlanmayı hızlandırmak için tarihi bir kararla ortak borç verme konusunda anlaştilar. Yine de ülkelerin mali politikalarının farklı nitelikleri ve harcama takvimleri piyasalar için önemli faktörler olacaktır. Kısa vadeli talebe odaklanan ülkeler (Almanya, ABD, Çin, vb.), arzı tercih edenlerden (Fransa) daha hızlı bir iyileşme gösterebilir. İspanya, İtalya, İngiltere gibi bazı ülkelerin ise daha fazlasını yapmaları gerekiyor.

COVID-19'un oyunun kurallarını değiştirmesi, bundan sonra bölgesel üstünlük için mücadele, teknolojinin, ticaretin, para birimlerinin ve ödeme sistemlerinin düzenli olarak güçlenmesine yol açacaktır. Aynı zamanda, devletler ve pazarlar arasındaki denge, pazarlar aleyhine olacak şekilde değişecektir. Devlet, özel sektöre daha fazla müdahale ettikçe ve "zombi" şirketlerin sayısı arttıkça inovasyona yönelik piyasa dinamikleri zayıflayacaktır. Bu ortamda sosyal güvenlik alanındaki özel oyuncular -örneğin Hayat ve Emeklilik sigortacıları- kolaylıkla öne çıkabilir. Devletin artan rolünün para politikası açısından da sonuçları vardır. Yüksek ve sürdürülemez borç seviyeleri,

merkez bankalarını, uygun finansman koşullarını yeniden sağlamak için bağımsız ve kurumsal tahvil piyasalarını geri döndürmeye zorlayacaktır. Sonunda, bu aşırı genişlemeci para politikaları, piyasaları kaynaklarını uygun şekilde fiyatlandırma ve tahsis etme kabiliyetlerinden yoksun bırakabilir ve aynı zamanda borçlularla yatırımcıların aşırı risk almalarını teşvik edebilir.

Ancak her gecenin bir sabahı vardır. COVID-19 da değişimin ne kadar hızlı olabileceğini bizlere göstermiştir. Öncelikle çalışma şeklimiz artık sonsuza dek değişmiştir. Gelecekteki çalışmalar, daha fazla uzaktan çalışma ve esnek ekip yapıları, ancak daha az iş gezisi içerecektir. Covid-19, düşük olasılıklı, yüksek etkili bağlı riskler de dahil olmak üzere toplumun risk bilincini ciddi ölçüde artırmıştır.

Sonuç olarak daha fazla talep ve risklerin daha iyi fiyatlandırılması, eğer kapsamlı ama kolay çözümler sunabilirlerse, sigortacılar için büyük fırsat yaratabilecektir.

Şu anda dünya tarihindeki daha önce görülmemiş büyüklükte para el değiştiriyor. Neler olduğunu anlayanlar, yarattıkları varlıklarının büyük bir kısmının kötü niyetli yatırımcılar tarafından yenilip yutulmasından korktukları için yatırım ve harcamalarını erteleyebiliyorlar.

Tarihteki en büyük varlık transferi 16 trilyon ABD Dolar'lık bir varlığın bir kuşaktan

farklı bir kuşağa geçmesiyle açıklanıyor. Ancak bu alışıl-gelenden farklı bir servet transferi olarak, nakdin ve satın alabileceği varlıkların tamamen tersine çevrilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Rekor işsizlik seviyesi ve borsa-daki rekor yükselişler bu sürecin ilk tehlike işaretleridir.

Bir yatırımcı korkmayı da bilmelidir. Bu korku, herkes satın alırken satmak, aldatmacaya inanmamak anlamına gelir. Yanıltıcı reklam ve aldatmaca, tüm finansal geleceğinizi yok edebilir.

Bir önceki Eylül ayında küresel Covid-19 salgını krizinden önce büyük çatlaklar gösteren bir ekonomiye yara bandı yapıştırmak için ABD'nin bastığı trilyonlarca dolarla, repo piyasası patladı. Bu piyasa, basit tanımıyla, hedge fonların, bankaların ve aracılardan birbirleri ile kısa vadeli işlemler yaptığı mecradır.

Bu olayın önemi gayet açıktır. ABD'deki finans sistemi nakitsiz kalmıştı. Üstüne, zaten var olan bu sorunu hızla takip eden bir de Covid-19 pandemi krizi izledi. Bu durumun çözümü olarak bulunan yol, havadan trilyonlarca doları basılması ve bu karşılıksız paranın bir kısmının teşvik olarak dağıtılmasıydı. Trilyonlarca doların basılması ve repo piyasasında oluşan çatlaklar burnunuzun dibinde gerçekleşen tarihteki en büyük varlık transferine katkıda bulundu. Ama bundan dolayı edineceğiniz finans bilgisi finansal

geleceğinizi değiştirebilir.

En başından bugüne kadar dünya tarihinde finansal sistemin temellerini anlamak için en uygun zaman, her yere para dağıtıldığı bu andır. Paranın işleyiş şeklini anlamak zor değildir ve parayı elde etmek için prestijli bir üniversiteden finans diploması sahibi olmanıza da ihtiyaç yoktur. Ancak, parayı anladıktan sonra varlık transferinden yararlanma şansınız olur.

Her zaman kafalarımızdaki şey, her gün işe gitmek ve çalışıp maaş çekimizi kazanabilmek için sağlıklı kalmaktır. Zamanımızı para için tüketiriz ve bundan dolayı da sistemin nasıl çalıştığını daha iyi anlarız. İşimizi ne kadar hızlı yaparsak, uzun vadede yapmamız gereken daha az iş kalır ve ailelerimizle o kadar çok zaman geçirebiliriz. Fakat işinizle yarattığımız değer çoğu siz bilmeden sizden alınır.

Ücret karşılığı çalışan bir profesyonel veya kendi işini kurmuş bir işadamı olabilirsiniz. Paranızı alıp götürən sihirli numara, enflasyona karşı deflasyonun, para arzının, havadan etkili bir şekilde para yaratan bankalar tarafından verilen kredilerin ve otomatik olarak seçeceğiniz vergi sisteminin arkasında gizlidir. Otomatik olarak aleyhinize çalışan bu kavramların anlaşılmasına yardımcı olmak için finansal eğitimi son derece basit terimlerle tanımlamak yararlı olacaktır.

Psikoloji önemlidir. Birçok yatırımcı yenilmez olduğunu düşünür. Fakat kendi egosuna göre başı dik ve yukarda, işsizliğin ve iflas etmiş işletmelerin bir arka plan görevi gördüğü görüntüsü önünde, "ben iyiyim" demeye çalışırken, tüm yanlış veriler arasında gizli olan esas gerçeği göremez.

Nasıl düşündüğünüz, varlık transferi sürecine dahil olma becerinizi belirler. Elbette gelecekte dünya daha iyi ama aynı zamanda da daha farklı olacaktır. Bazı insanlar çok az şey yaptıkları için büyük miktarda varlığa erişemeyeceklerdir. Aslında bolluk etrafınızda ve her yerde vardır. Tek yapmanız gereken psikolojinize ince ayar yapmaktır. Bu nasıl yapılabilir:

- Günlük olarak stres giderme uygulaması yapmak (meditasyon en iyi çaredir).
- Yerleşik kanaatlere meydan okumak.
- Farklı fikirleri araştırmak. (Bakış açınıza katılan insanlardan ve/veya dünyanın sonunun geldiğini düşünen insanlardan bilgi alın. Aslında tartışmanın her iki tarafı da finansal geleceğin anahtarlarını içerir.)
- Olayları olduğundan daha iyi görmeye cesaret etmek.

Para kazanma yolunuz ve yönteminiz de aynı ölçüde önemlidir. Ancak çeşitlendirmeyi ve farklılaştırmayı anladığınız zaman varlık transferi sürecine dahil olabilirsiniz.

Çeşitlendirme sizi korur. Sorun şu ki birçoğumuz çeşitlendirme fikrini alıp bunu hayatımızı kazanmak için kullanmıyoruz. Aslında her ay veya iki haftada bir banka hesabımıza doğrudan para yatırılacağı için tek bir şirkete geleceğimizi bağlarız.

Tarihteki en büyük varlık transferi, paranızı bir işe yatırmamız ve servetinizin birden fazla tarafı olmasını sağlamamız gerektiğini göstermiştir. Şüphesiz ana bir gelir kaynağınız olmalıdır; umarım yatırdığınız paranın karşılığını da alırsınız; ancak o zaman birinciyi besleyen yan projeleriniz de olmalıdır. Kumarhanede bile ne olacağı hakkında hiçbir fikre sahip değilken tek bir sayıya bahis oynamak çok tehlikelidir.

“İş Olarak İçerik Oluşturmak” da en son faktördür. Bu varlık transferinin son bölümü çevrim içi olarak gerçekleşir. Her birey bilgi ile çalışma, becerilerinden yararlanma ve içerik oluşturma yeteneğine sahiptir. Yaşanmış günlük olaylar, içerik olarak yazılı, sesli ve/veya görüntü biçiminde yayımlandıklarından çok daha büyük bir değere sahiptir. İçerik, fikirleri ve insanları hayatınıza nasıl çektiğinizdir. Bunlar varlık yaratmanıza yardımcı olur.

Hepimiz yeni bir dünyada içerik yaratıcıları olacağız. Gelecekteki bir işverenin, nasıl düşündüğünüzü ve sektörünüzü nasıl ileriye taşıdığımızı görmek için sosyal medya yayınlarınızın bir kopyasını talep etmesine

şaşırmayacaksınız. Bildiklerinizi paylaşıyor ve sorunları çözmek için kullanarak, yaratılan varlığın bir kısmını kendinize aktarmalısınız.

Son düşünce olarak hayatınızın bir değeri olduğunu unutmayın. Emeğinizin değerine ise temsil etmesi için dolar (\$) işareti verilir. Sonsuza dek değişecek olan bu ters dönmüş finans dünyası sayesinde, adınızın yanındaki değerin, yeteneğinizin ve etrafınızda var olan sonsuz olasılıkların gerçek bir yansıması olduğundan emin olun.

## **2021 Yılı ve Sonrasında Dünyanın Karşılaşacağı Önemli Riskler Neler Olacaktır?**

2020 yılının başlarında ortaya çıkan Covid-19 salgını, modern çağda dünyadaki ekonomik sistem ve insanlık üzerinde en yıkıcı etki yaratan olaylardan biridir. Bu salgın ekonomik krizle birlikte dünyadaki toplumların hemen hemen tamamının yaşamında, geçim kaynaklarında, ekonomik ve sosyal ilişkilerinde önemli tahribatlara sebep olmuştur. Bu salgın devletleri, şirketleri, iş insanlarını ve hane halkını, sağlık ile ekonomik ve sosyal kaygılar arasında bir denge kurmaya zorlamıştır.

Salgının sağlık, ekonomi ve sosyal yapı üzerindeki yıkıcı etkisi halen devam etmektedir. Yaşanılan süreç, dünyayı tüm bu alanlarda önemli risklerle karşı karşıya bırakmış, önü-

müzdeki dönemlerde de bırakmaya devam edecektir.

Bu dönemde sigortacıların karşılaştığı birçok ek zorluk da var. Birincisi, pandemiyle ilgili iş durması iddialarıyla ilgili anlaşmazlıklar çözülürken, politika yapımcılar ve endüstri liderleri, gelecekteki olası salgınlar için uygun fiyatlı geniş kapsamlı teminat sağlamak için büyük olasılıkla kamu ve özel sektörün birlikte üretecekleri çözümler arayacaklar.

2021 yılına girerken çeşitli kurumlarca yapılmış olan anketlerden derlenmiş olan önümüzdeki dönemlere ait beklenen en önemli riskler, önem derecesine göre aşağıda sıralanmıştır.

- 1- Covid-19 salgınının daha da derinleşmesi ve virüsün mutasyona uğrayarak bulunan aşılara karşı daha dirençli hale gelmesi ve toplumsal bağışıklığın sağlanamaması.
- 2- Global olarak ekonomik durgunluğun devam etmesi. Çin hariç dünyanın önemli bir bölümünde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin GSYİH'lerinin 2020 yılı öncesi seviyesine düşmesi.
- 3- Çok yüksek tutarlara ulaşan kamu ve özel sektör borçları nedeniyle yeni bir finansal krizin ortaya çıkması, önemli sayıda şirketin iflas etmesi.
- 4- Orta sınıfın gelişmesinin durması, fakirliğin daha geniş kitlelere yayılması ve genç işsizlerin sayısının muazzam bir şekilde artması ile

bunun neden olacağı toplumsal kargaşalar ve sosyal gelişmelerin ortaya çıkması.

- 5- Özellikle tedarik zincirinin tahrip olması nedeniyle gıda kıtlığının öngörülemez seviyelere ulaşması.
- 6- ABD'deki politik gelişmelerin derinleşmesi ve bunun ABD'de ve dünyada yaratacağı olumsuz gelişmelerin uzun süre devam etmesi.
- 7- ABD ile Çin'in Tayvan kaynaklı anlaşmazlıklar nedeniyle çatışma noktasına gelmesi.
- 8- Siber saldırılar nedeniyle ülkelerin iş hayatında yeni kargaşaların meydana gelmesi.

Genel olarak oluşan bu risk ve beklentiler altında işletmelerin karşılaşacakları en önemli risklerin ise aşağıdakiler olacaktır tahmin edilmektedir.

- 1- Covid-19 nedeniyle daha fazla yara almamak için geçici olarak kapanan veya küçülen şirketlerin, ekonominin normale dönmesi durumunda yeniden faaliyete geçmemesi veya büyüyememesi,
- 2- Şirketlerin nakit akışlarının bozulması nedeniyle iflasların artması,
- 3- Mevcut gelişmelere bağlı olarak işletmelerin iş modellerini değiştirememesi,
- 4- Covid-19 salgını sürecinde tüketicilerin tüketim alışkanlıklarında meydana gelen değişikliklerin kalıcı hale gelmesi ve bu alışkanlıklara

öncülük eden şirketlerin yıkıcı bir şekilde piyasayı ele geçirmesi ve yıkıcı bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalınması,

- 5- IT sistemlerinin güvenliğinin tehlikeye girmesi,
- 6- Yeni alışkanlıklar nedeniyle ihtiyaç duyulan yeterli ve nitelikli iş gücünün bulunmaması,
- 7- Covid-19 salgınının ortadan kalkması durumunda salgın nedeniyle yeni duruma göre değiştirilen iş modelinin eskiye dönüş halinde işe yaramaması.

İşletmelerin bu riskleri gözden geçirip, iyi bir risk analizi yapıp/yaptırıp, olabildiğince gereken tedbirler almaları, yaşamlarını sürdürebilmeleri için çok önemlidir.

## **2021 Yılına Girerken Reasürans Endüstrisinin Durumu**

2021 reasürans anlaşmalarının yenilenmesinin arifesinde, Deloitte'in, dünyada finans, operasyon, yetenek ve teknoloji alanlarında 200 üst düzey sigorta yöneticisi arasında gerçekleştirdiği küresel ankete göre 200 sigorta yöneticisinin %48'i pandemi ile ilgili olarak "Covid-19 işimizin bu ekonomik fırtınayı atlama için ne kadar hazırlıksız olduğunu gösterdi" konusunda hemfikirken, yalnızca %25'i "operasyonel ve finansal dayanıklılığı sürdürmek için net bir vizyon ve

eylem planına" sahip olduğunu kabul etti.

Tavan fiyat uygulamalarının devamı, doğal afetlerden kaynaklanan hasar tutarlarının düşük seviyede kalması, sermaye girişi, düşük faiz oranlarının korunması, marjları azalmakta olan reasürörler arasında var olan sadece zorlayıcı rekabet, portföyleri daha mütevazı olan rakiplerinden pazar paylarını almaya devam edecek olan dev reasürörler için oldukça lehte bir durum oluşturmaktadır.

Deloitte Finansal Hizmetler Merkezinin araştırmasında, sigorta sektörünün 2021 görünümü için yaptığı ankette ortaya çarpıcı sonuçlar çıktı. Sigortacıların 2021'de, büyüme ve kârlılığın önünde engellerle karşılaşılacağı düşünülürken; sigorta poliçelerinde, satış stratejilerinde, operasyonlarda ve müşteri deneyiminde sürekli yenilik yaratmak, 2021 ve sonrasında en büyük fark yaratacak faktörler olarak belirlendi. Anket sonucunda ortaya çıkan bulgular:

- Hayat sigortalarında 2021 de %3'lük bir büyüme öngörülmüyor,
- Sigorta şirketleri maliyetlerini %11 ile %20 arasında azaltmayı düşünüyor,
- Teknoloji harcamalarına yeniden fon tahsis edilecek,
- Şirketler siber güvenlik harcamalarını artırmak istiyor,
- Birleşme ve satın alma faaliyetlerinin artma olasılığı yüksek.



## Hindistan ve Güneydoğu Asya'da Reasürans Sektörü

Sermayenin bolluğu ve reasürans şirketleri arasındaki rekabet, hayat dışı reasürans işleri için özellikle not edilebilecek geçerli olan bir bulgu olarak Hindistan ve Güneydoğu Asya'daki 2021 yenilemesini karakterize edecektir:

- China Re, Peak Re gibi bölgesel reasürans şirketlerinin nüfuzunun büyük ölçüde artırılması,
- Singapur ve Malezya gibi daha olgun bölgesel pazarlardan gelen fakültatif reasürans sesyonlarının artması.

Güneydoğu Asya'da, bireysel sigorta branşları pazarı ilginç bir büyüme potansiyeli sunuyor. Orta sınıfın gelişimi hane halkının, özellikle de Oto ve Sağlık branşlarında sigortalanan risklerinin artmasına neden olmuştur. Yasal ve zorunlu sesyonlardan yararlanamayan reasürörler, bu boşluğu tarifeler üzerinde baskı uygulayarak çeşitlendirmeyi hedeflemektedir. Bireysel sigorta branşlarında risklerinin artması, yerel şirketlerin yılsonu sonuçlarını iyileştirmek için reasürans çözümleri bulmalarına neden oluyor. Ancak, kurumsal riskler açısından, hükümet projelerinin gerçekleştirilmesindeki gecikmeler halen devam etmektedir. Petrol fiyatlarındaki düşüşle birlikte sanayi ve ticari sektörlerdeki yatırımların azalması sigortalabilir varlıkların artışını yavaşlatmıştır.

## MENA Bölgesinde Reasürans Sektörü

Günümüzde MENA bölgesi, karakteristik olarak önemli miktarda hasar geçmişine rağmen büyük kapasiteye sahip rekabetçi bir ortam sunmaktadır. Tarifeler üzerindeki baskı, özellikle yeterli çeşitlendirme kapasitesine sahip olmayan yerel ve bölgesel reasürörleri zorlayacak; bu reasürörler kendi şartlarını dayatamayacakları için, çabalarını ulusal piyasaya ve portföylerinin kârlılığına yoğunlaştıracaklardır.

## Sahra Altı Afrika'da Reasürans Sektörü

Sahra Altı Afrika halâ, istikrarsız ekonomik çevre tarafından baskı altında tutulmakta, reasürörler arasındaki rekabet en yüksek seviyede iken, işletme koşullarını engellemektedir. Bu engele rağmen, son 10 yılda reasürans piyasası oldukça tatmin edici sonuçlarla büyüdü; Abidjan ve Nairobi yavaş yavaş reasürans merkezleri haline geldi.

Birleşik oranlar, Avrupa'da ve Orta Doğu'da bildirilenlerin altında kalmaktadır. Son on yılda en fazla etkilenen yıl olan 2017'nin birleşik oranı, %57,6 olarak ayarlanmış prim hasar oranıyla, sadece %95,9 dur. Zayıf sigorta penetrasyonu nedeniyle, piyasa doğal afet hasarlarından (sel, siklonlar, depremler) pek etkilenmemektedir. Müşterilerine sağladığı düşük

kaliteli hizmet karşılığında, aracılık ücretlerinin de düşük olması nedeniyle ortaya çıkan fayda, sigorta şirketlerinin oldukça yüksek kalan yönetim maliyetlerinin karşılanmasıyla ilgilidir.

Bazı yerel oyuncular için kamu işleri ana gelir kaynağıdır. Primlerin bir bölümünü yerel olarak elinde tutmak için devletler tarafından yasalarla düzenlenmiş sesyonlar, dış rekabete karşı bir kalkan olarak kullanılmaktadır. Başlıca uluslararası oyuncular, Afrika Alt Kıtasını, büyük endüstriyel risklerin teklifleri ve yatırımları ile portföylerini çeşitlendirmeye katkı sağlayacak bir kaynak olarak görüyorlar.

Global reasürörlere aktarılan primleri düşüren kamusal kurumlar, ilk olarak büyük Pan Afrika veya uluslararası grupların ortaya çıkmasına neden olan birleşme-satın alma işlemleri ile reasürans kapasitesi girişlerini birleştireceklerdir. İkinci olarak ise, pazar paylarını korumak veya daha fazlasını elde etmek için savaşmaktan başka seçenekleri kalmadığını bilmektedirler.

Yerel oyuncuların finansal yeterlilik seviyesinde panellerinde yer alan reasürörler de etkili olmaktadır. Finansal yeterlilik seviyeleri son yıllarda, sermayenin altınla alınması ve sınımlı kullanılması konusunda gösterilen büyük dikkat nedeniyle, nispeten istikrarlı kalmıştır. S&P ve AM Best tarafından dercelendirilen Africa Re, kıtada

şu anda faaliyet gösterebilen uluslararası boyuttaki tek oyuncu olmaya devam ediyor.

## Orta Doğu'da Reasürans Sektörü

Bu bölgede gündeme gelebilecek en önemli üç gelişme aşağıdaki gibidir:

- Son yıllarda gündeme gelen Sağlık sigortası büyümeye devam edecektir. Suudi Arabistan gibi bazı ülkelerde Sağlık branşı 2019'de üretilen sigorta priminin %53 ünü oluşturmuştur. Bahreyn ve Umman gibi ülkeler de Sağlık branşının yaygınlaşması için yasal düzenlemeler yapabilir.
- Birleşik Arap Emirlikleri'nde 2017'den bu yana üzerinde çalışılmakta olan Hayat sigortası reform projesi başlatılabilir. Bu reformun hem sigorta şirketleri hem de aracılar için daha fazla disiplin getirerek, piyasaya daha fazla titizlik getirmesi bekleniyor. Bölgedeki diğer ülkeler de buna uyacaklardır.
- Düzenleyici kurumlar politikalarını sıkılaştırırken, tüm oyuncular daha katı kurallarla karşı karşıya kalacaklardır. Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde, 2019 yılı, çok sayıda sigorta şirketinin ve aracının faaliyetini durdurmasıyla kayıtlara geçti. Bu politika önümüzdeki yıllarda da hüküm sürmeye devam edecektir.

## Piyasalardaki Yeni Çözümler Mütüel Sigortacıların Gelişmelerine Yardımcı Oluyor

Sigortacılığın temel taşlarından olan mütüel sigorta şirketlerinin sayıları dünyada olduğu gibi ülkemizde de artma eğilimi göstermektedir. Bu konudaki düzenlemeler henüz netlik kazanmamıştır. Ancak mütüel sigorta ve katılım sigortacılığı için uygun bir model olan kooperatif sigorta şirketlerinin kuruluş ve çalışma esaslarına ilişkin düzenlemelerin yapılması ülkemiz sigortacılığının gelişmesine önemli katkı sağlayacaktır.

Dünya sigorta piyasalarına bakıldığında her ölçekteki mütüel sigorta şirketinin şu anda, başarının yalnızca odaklanmış dağıtım ve operasyon mükemmelliği değil, aynı zamanda gidererek daha karmaşık hale gelen analitik hizmet ve ürünlerine erişimi de gerektirdiği zorlu piyasa koşullarıyla karşı karşıya olduğu görülmektedir. Bu firmaların kaynaklarını ve ileri teknolojiyi karşı karşıya kaldıkları sorunlara yanıt vermek için nasıl kullandıkları, pazardaki üstünlüklerini düşük performans gösterenlerden ayıracağıdır.

Daha güçlü kurumsal risk yönetimi (ERM-Enterprise Risk Management) uygulamalarına yönelik küresel eğilim hem düzenleyicilerden hem de derecelendirme kuruluşlarından yeni gereksinimler getirmiştir.

Artan dış talepler, şirketleri risk değerlendirmesinde metrik tabanlı ERM'in çerçevesini ve sermaye modellerinin değerini anlamaya zorluyor.

ABD menşeli derecelendirme kuruluşu A.M. Best, stokastik tabanlı bir (BCAR-Best's Capital Adequacy Ratio) model geliştirmiştir. ABD sigorta şirketleri de düzenleyicilerin talep ettikleri yıllık ORSA (Kendi Risk ve Ödeme Gücü Değerlendirmesi) raporları ile daha kapsamlı sorulara daha ayrıntılı ve analitik tabanlı cevaplar vermek durumunda kalmaktadır.

Ayrıca, afet modelleme ve Yangın risk mühendisliği kullanımı, erken yangın haritalarını, olası maksimum kayıp (PML) çalışmalarını, risk altındaki kuyruk değerinin (TVaR) incelenmesi ve diğer son teknolojik risk analizlerini mümkün kılmaktadır.

Reasürans satın alan şirketlerin, geniş bir reasürans ürün yelpazesi sunan sermaye sağlayıcılarının artan etkisini de anlamaları gerekir. Birçok şirket artık sadece standart teminat süresi ve şartlarla yıllık bir sözleşme yapmak yerine, farklı Yangın XL ve Eksedan anlaşmaları ile doğal afet teminatı sağlayan bir dizi yapı, pazar ve teminatı değerlendiriyor.

Ayrıca gelişmiş afet modellemeleri ve portföy yönetimi hizmet paketleri de mütüel sigortacıların riski daha iyi seçmek ve fiyatlandırmak, kârlı büyüme planları oluşturmak, izlemek ve de iş koluna göre

kârlılığın temel itici güçlerini anlama yeteneğini elde etmelerini sağlayacaktır.

Mütüel sigortacıların Londra ve Bermuda'daki Yangın Afet Konsorsiyumu, şemsiye sigorta programları, ihtiyari reasürans fasiliteleri ve Parametrik Endeksli Programlar gibi istikrarlı kapasite kaynaklarına erişimleri önemlidir.

Küçük ve orta ölçekli sedan şirketlerin reasüransı rekabetçi şartlar, koşullar ve fiyatlarla satın almaları gereklidir. Müşteri odaklı ve kapsamlı uzmanlığa sahip brokerler, bu tür şirketlerin en rekabetçi şartları ve en geniş koşulları elde etmeleri için destek olacaktır ve ihtiyaçlarına uygun ürünler piyasada mevcuttur.

Açıkça standart yaklaşımlardan uzaklaşılması ve sigortacıların bu alanlarda giderek daha iyi performans göstermesine yardımcı olmak için dahili yeteneklerini geliştirerek dışarıdan sağlanabilecek hizmetler hakkında bilgi verilmesi broker ve danışmanların en değerli ve gerekli fonksiyonlarındandır.

## **2021 Yılına Girerken Piyasalar Nasıl Davranacak?**

Yapılan uluslararası değerlendirmelere göre, küresel ticari sigorta fiyatları 2019'un ikinci çeyreğinde yaklaşık %6 artmıştır. Bu, ortalama fiyat artışlarının art arda yedinci üç aylık dönemde meydana geldiğini gösteriyor. Aynı zamanda bu artış 2012'den bu yana kayde-

dilen en yüksek üç aylık dönem artıştıdır.

Sigorta piyasasında üst üste üçüncü çeyrekte tüm önemli coğrafi bölgelerde fiyat artışları görüldü. ABD (%5), Birleşik Krallık (%6), Kıta Avrupası (%2), Latin Amerika ve Karayipler (%1), Asya (%4) ve Pasifik'te (%18) bileşik fiyatlar yükseldi. Ayrıca, fiyatlar üç ana ticari sigorta ürün hattı olan Yangın ve Ek Teminatlar sigortalarında (%8), Kaza sigortalarında (%1) ve Mali ve Mesleki Sorumluluk sigortalarında (%10) olmak üzere yükseldi.

Uzmanlar, kesinlikle ilginç bir piyasa dönemi içerisinde olduğunu, ikinci çeyrek rakamlarını belirleyebilmek amacıyla çok büyük miktarda verinin incelenerek bir araya getirildiğini ve parçalar birleştiğinde ise fiyatlarda kesin olarak bir yükseliş görüldüğünü ifade etmişlerdir.

Bazı iş kollarında, örneğin önemli portföylerdeki uç risk veya yüksek yükümlülüklerde, diğerlerine göre daha çarpıcı artışlar görülmüştür. Küresel brokerler, dünyadaki fiyat artışlarının en çok Yangın ve Ek Teminatlar (hem CAT hem de CAT dışı) ve D&O teminatlarında meydana geldiğini tespit ettiler.

Sigorta piyasası tam olarak işleyen bir pazardır. Sigortacı, reasürör ve aracılar tarafında ve kesinlikle türlü çeşitlilikteki risk profilleriyle müşteri tarafında yüzlerce olmasa da onlarca piyasa katılımcısı var. Bu

nedenle bazı çarpıcı fiyat artışlarını, birinci ve ikinci çeyrekte bir araya gelen bir veya iki belirli katalizöre indirgemek zor.

Diğer önemli bir konu da belirli iş kollarında ve belirli iş sınıflarında piyasada meydana gelen önemli kapasite azalmasıdır. Şu anda D&O alanında, lider sigortacılar kapasitelerini azaltıyorlar. Eskiden 25 milyon ABD Dolar limit teklif ettikleri yerde, şimdi 15 milyon ABD Doları, hatta 10 milyon ABD Doları teklif ediyorlar. Aynı durum Sorumluluk ve büyük Yangın All Risk programlarında da geçerlidir. Yani bu konu fiyat artışlarında önemli bir faktör haline gelmiş ve yarın da olacaktır.

Ayrıca hem Yangın All Risk hem de D&O sigortalarında artan hasar eğilimi ve son birkaç yılda dünya çapında meydana gelen doğal afetlerin sıklığı ve şiddeti, Yangın Sigortaları piyasaları üzerinde anlaşılır bir baskı oluşturdu. D&O alanında ise menkul kıymetler sınıfı dava taleplerindeki büyük artış, önemli uzlaştırma maliyeti ve enflasyon, Finansal ve Mesleki sorumluluk sektöründeki fiyatlandırma değişikliklerini gerçekten yönlendiriyor.

Daha makro bir düzeyde, sigorta sektörüne genel olarak bakıldığında gözlenen gelişme, piyasanın yükümlülük karşılama rezervlerinin kötüleşmesidir. Hasar eğilimindeki artışın yanı sıra, kuyruk etkisinin daha da belirgin hale gelmesi şirketlerin sahip oldukları rezervlerin

yetersiz kalma ihtimalini ortaya çıkarabilecektir. Bu durum da sigorta şirketlerinin yöneticilerini bazı araçlar geliştirme zorunluluğuyla karşı karşıya bırakıyor. Bunu başarmak için geliştirmek zorunda oldukları araçlardan ve kaldıraçlardan birisi de “fiyat”tır. Paydaşlarına daha iyi sonuçlar sunmak için kullanabilecekleri tek araç veya kaldıraç bu değildir, ama kesinlikle önemli bir araçtır.

Ticari Sigortalara ilişkin fiyatların art arda yedi adet üç aylık dönem boyunca yükselmiş olması nedeniyle, sigorta aracıları ve brokerler, artık kendilerini müşterileriyle görüşmeler içerisinde bulacaklar ve şüphesiz amaçları müşterileri için sigorta fiyatı, poliçe şartları ve koşulları açısından mümkün olan en iyi anlaşmayı sağlamak olacaktır.

Son yıllarda, piyasada fiyatların düştüğü şeklinde bir şartlanma vardı. Bundan dolayı Yangın sigortası fiyatları son yedi üç aylık dönemde yukarı doğru bir eğilim göstermeye başlamıştır, ancak diğer branşların fiyatları da şimdiden oldukça agresif bir şekilde yükselmeye başlamıştır.

Ayrıca risk farklılaştırması için de bir hareket alanı bulunduğu inandırıcı. Böyle bir ortamda, müşterinizin sunduğu riskler konusunda açık ve net olmak, bunu sigortacıya açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilmek ve sahip oldukları endişeleri azaltmaya çalışmak, her zamankinden daha önemlidir.

Bu yorucu ve zaman alıcı bir süreç; aynı zamanda derinlemesine bir deneyimi de gerektirmektedir.

Piyasaların yenilemede gerekli kârlılığı elde etmesi ve 2021 yılı boyunca da yüksek frekanslı düşük yoğunluktaki hasarları karşılayabilmesi önemli olacaktır.

## **Türkiye’de Neler Oluyor?**

Toplum sağlığını oldukça ciddi biçimde tehdit eden Covid-19 salgını karşısında, kamu otoritesinin aldığı önlemlerle bulaş riskinin aşağı seviyelere doğru çekilmesi için sigorta sektörü olarak da başarılı bir uğraş verildi. Salgının başlangıcında, sigorta şirketlerinin poliçelerde salgın hastalık riskini kapsam dışı tutmalarına ve bu risk için prim almamış olmalarına rağmen, sektör olarak Covid-19 tedavisi giderlerini ödeme kararı alındı. Bu kapsamda, farklı ücret ve tedavi giderleri sektör tarafından jest uygulaması kapsamında karşılanmakta olup 15 Aralık 2020 tarihi itibarıyla Sağlık Sigortaları kapsamında gerçekleşen tazminat tutarı yaklaşık 106 milyon TL’ye ulaşmıştır.

2020 yılı Kasım ayı sigortalı adetlerine bakıldığında, Tamamlayıcı Sağlık sigortalısının bir önceki yılın aynı ayına göre %25 oranında artarak 1 milyon 574 bin kişiye, Özel Sağlık sigortalı sayısının ise hemen hemen aynı seviyede kalarak 2 milyon 284 bin kişiye ulaştığı görülmektedir.

2021 yılı için özellikle Grup Sağlık sigortası poliçeleri kapsamında salgın hastalıkların teminat kapsamına dahil edilmesi talepleri ile karşılaşılmasının beklenmesi nedeniyle sigortacıların ürün geliştirme çalışmalarına başladıkları da bilinmektedir.

Artan tehditler ve veri ihlallerinin zararlarını önlemek için şirketler siber saldırılara karşı güvenlik harcamalarını artırırken, siber risk sigortalarına olan talep de artmıştır. Bununla birlikte, şirketlerin siber saldırıların neden olacağı iş durması risklerinin yanı sıra, bireyler de maddi olmayan varlıklarını ve kişisel verilerini korumak amacıyla siber risk sigortası talep etmeye başlamışlar ve kurumsal olarak daha fazla olmakla birlikte hem bireysel hem de kurumsal olarak siber risk sigortasında talep artışı yaşanmaktadır. Gelişen teknolojinin getirmiş olduğu bu yeni riske ilişkin algının önümüzdeki dönemde de artarak devam etmesi, bu durumun gerek ürün çeşitliliğine gerekse de teminat sunan sigorta şirketi sayısına yansımaları beklenmektedir.

İklim değişikliği kaynaklı olağanüstü hava olaylarındaki artışlar, Bireysel Sigortalar yanında Tarım Sigortalarında da önemli bir penetrasyon artışına ve Parametrik Sigorta, Gelir Koruma Sigortası gibi tüketici ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünlerin kurgulanmasına neden olacaktır.

Satın alınan sigorta poliçesinin koşullarını herkesin kolaylıkla anlayabilmesi hem sigortalıların beklentilerinin karşılanması hem de sigorta penetrasyonunun artırılmasında önemli katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda sigorta genel şartları ile poliçe metinlerinin sadeleştirilmesi ve dilinin yalınlaştırılmasına yönelik bir çalışma başlatılmış olup, 2021 yılı içerisinde hayata geçmesi beklenmektedir.

Ekonomik sorunlar, salgın hastalık ve sokağa çıkma kısıtlamaları çalışanların işsizlik sigortasına yönelik talebinde artışa neden olmaktadır. Bu dönemde meydana gelen çalışma usullerindeki önemli değişiklikler, çalışanların yanı sıra işverenler açısından da yeni riskler ve sigorta ihtiyaçları ortaya çıkarmıştır. Özellikle hizmet sektöründe uzaktan çalışma yöntemlerinin etkin bir şekilde uygulanmaya başlanması ile bu çalışma düzeninin beraberinde ortaya çıkan yeni riskler sonucunda Yönetici Sorumluluk ve Siber Risk Sigortasına ilişkin talepte artış başlamıştır.

Salgın döneminde reel sektörün özellikle Finansal Sigortalara ihtiyacında artış olduğu bir gerçektir. Alacak sigortasına yönelik talebin, Devlet Destekli Ticari Alacak Sigortası'nın kapsamının genişletilmesinin de etkisiyle 2021 yılında da artarak devam etmesi beklenmektedir. Reel sektörün ihtiyaç duyduğu bir diğer sigorta ise Kefalet Sigortası olup banka teminat mektubunun

kullanılabildiği her alanda Kefalet Sigortasının da sunulabilmesine imkân sağlayacak kanuni düzenlemelerin hayata geçirilmesine yönelik çalışmalar 2021 yılında da devam edecektir.

Eğitim Sigortası, yıllık gelir sigortası, Uzun Süreli Bakım Sigortası, Sorumluluk Sigortaları, Siber Risk sigortaları gibi ürünlerin geliştirilmesi de 2021 yılı gündeminde olacaktır.

Strateji Programı kapsamındaki çalışma grupları ve ilgili komiteler Hayat Sigortalarında, kredi bağlantılı sigortaların yanı sıra Birikimli Hayat ürünlerinin gelişmesi ve Hayat Sigortalarında da ürün çeşitliliğinin ve penetrasyonun artırılması amacıyla çalışmalar yürütülmektedir. Bireysel Kredilerle Bağlantılı Sigortalara İlişkin Mevzuat ile ilgili olarak, TTK'nın Hayat Sigortalara ilişkin maddelerinde ihtiyaç duyulan düzenlemelere ilişkin çalışmalar yapılmış, öneriler düzenleyici kurul ile paylaşılmıştır. Hayat Sigortalarında, Eğitim Sigortası, Yıllık Gelir Sigortası, Uzun Süreli Bakım sigortası gibi ürünlerin geliştirilmesi de gündemde yer almaktadır.

2021 yılında sosyal konuların da ön planda ve merkezde olması beklenmektedir. Beyanlar sigortacıların çevresel, sosyal ve yönetim konularına yeniden öncelik verdiğini söylüyor. Bu durum, iklim değişikliğinin sigortacıların kâr haneleri üzerindeki etkisine dair acil endişelerin ötesinde sürdürüle-

bilirliği teşvik eden girişimlere yatırımın artırılması anlamına geliyor. Sigortacıların yalnızca pandeminin etkisine değil, aynı zamanda teknolojideki, ekonomideki ve tüketici tercihlerindeki uzun vadeli değişikliklere tepki vermesi de gerekecektir. Sigorta poliçelerinde, satış stratejilerinde, operasyonlarda ve müşteri deneyiminde sürekli yenilik yaratmak, 2021 ve sonrasında en büyük farkı yaratan faktör olabilir.

Sigorta sektörü olası risklere karşı sigortalıların sağlığını, varlıklarını, tasarruflarını, hak ve alacaklarını koruyarak aslında yarınlarını güvence altına almaktadır. Bu nedenle sigorta şirketlerinin tâbi olduğu yasal düzenlemeler ve kontrolü çok büyük önem taşır.

Özellikle sermaye yeterliliği en önemli konulardan olup, 2020 yılı sonu itibariyle bu konuda önemli sorunlar olduğu görülmektedir. SEDDK'nın kurulması çok doğru bir yaklaşım olup, şimdi Kurul'dan sektörün gelişimini sağlayacak birçok düzenleme ve uygulamanın ivedilikle yapılması heyecanla beklenmektedir. 2021 yılında birçok yeni düzenlemenin yapılacağına inanıyorum.

Gerçekten dünya her boyutu ile çok hızlı değişiyor; iklim değişiyor, hastalıklar değişiyor, enerji kaynakları değişiyor, insan yaşamı değişiyor, gıdalar değişiyor, tüketim alışkanlıkları değişiyor vb., liste uzayıp gidiyor. Bu değişime ayak uydurmakta çok önemlidir.

Penetrasyon sadece talebi fazlaştırmakla artmaz, aynı zamanda arzın da bu artışa hazır hale getirilmesi ve talebi arttıracak motivasyon unsurlarına sahip olması gerekir.

Bu iki anlamda düşünülmemelidir. İlk olarak hizmet arzı sunulacak bâkir alanların tespit edilerek bunlara uygun ürünler hazırlanıp sunulması, ikinci olarak da mevcut talebin karşılığını verip, o talebi daha da arttıracak ürün ve hizmetlerin sunulması için gereken iş gücü, altyapı, inovasyon ve finansmanın sağlanmasıdır.

Örnek olarak, yıllardır usanmadan tekrar ettiğim konu ile ilgili listeyi burada bir kere daha hatırlatmak isterim. Bâkir alanların tespiti ve bunlara uygun ürün sunulması ile ilgili olarak;

- Borsaya kote edilen şirketlere Varlık Sigortalarının zorunlu hale getirilmesi,

- İstanbul Boğazı Gemi Zorunlu Geçiş Sigortası uygulanması,
  - Evcil Hayvan Yasası ve ona bağlı sigorta şartı,
  - E-devlet vatandaşlık bilgilerine Mesleki Sorumluluk Sigortası bilgisinin eklenmesi.
- Mevcut talebe cevap verip, talebin arttırılması ile ilgili olarak;
- Kredi Sigortalarının teminat mektubuna eş değer hale getirilmesi,
  - Bina Tamamlama ve Yapı Denetimi Sorumluluk Sigortalarının gözden geçirilmesi,
  - Kooperatif Sigortacılığının geliştirilmesi için gereken yasal düzenlemelerin yapılması,
  - Salgın tecrübesinden sonra özellikle gıda ürünlerine Ürün Sorumluluk Sigortası uygulamasının düzenlenmesi.

Bu liste çok daha uzun, ancak bu yazımın konusu bu kadarla sınırlı olsun. Başka yazılarımda

diğer konulara da detaylı olarak değineceğim.

Yeni anlaşmalar, sigortacıların değişen önceliklerini ve stratejilerini yansıtacak ve bölgeler arasında farklılık gösterecek. Birleşme ve satın alma anlaşmalarını düşünenler için ana ülkeler dışındaki bölgelerden çıkışlar ilk üç hedef arasında yer aldı. En azından Kuzey Amerika'da yeni teknoloji yetenekleri eklemek en önemli nokta gibi görünüyor. Bu nedenle, daha olgun InsurTech'lerin satın alınması, operasyonlar üzerinde kısa vadeli bir etki yapabilmeleri koşuluyla, eski sigortacılar için giderek daha çekici olabilir.

*Covid-19 Pandemisinden  
Sonra Neler Yapılmalı ?*

**Servet GÜRKAN**

## *Sigorta Şirketlerinde Organizasyon Yapısı*

**O**rganizasyonlar, kurumsal amaçlar doğrultusunda ilgili unsur ve faaliyetlerin koordinasyonuna olanak sağlayan yapılardır. Süreçler, uygulamalar, ilişkiler ve görev tanımlarına ilişkin farkındalık oluşumunda da organik bir işlev görürler. Bu doğrultuda planlama, kurumsal kültür, esneklik ve değişim yönetimi fonksiyonlarıyla birlikte stratejik yönetimin de önemli yapı taşlarındandır.

PwC'nin 2016 yılı "Strategy&Customer Strategy" anketinde organizasyon modeli, %84 gibi son derece yüksek bir oranla şirketlerin strateji başarısı önündeki en büyük engel olarak görülmekte idi.

Son derece endişe verici görünen bu tabloya rağmen, organizasyonel yapılanmanın stratejik yönetimde belki de en hafife alınan konuların başında geldiğini söylemek gerekir. Oysa ki bu yapılanma stratejik yönetimin başarısında kilit unsurlardan birisidir.

İdeal bir organizasyon şirket içerisindeki yaratıcılık ve proaktiviteyi teşvik edebileceği gibi, ilgili tüm fonksiyonların bir arada sorunsuz bir şekilde çalışmasına da olanak sağlayacaktır.

Netice itibarıyla, stratejik yönetimde ilk müdahale edilecek noktalardan birisi organizasyon yapısıdır. Zira optimum bir organizasyon temin edilmeden ideal bir şirket yönetiminden söz etmek son derece zor olabilir.

Bu yapı için standart bir model sunmak doğru olmayacak; her şirket için farklı organizasyonel yapılanmalar söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla her sigorta şirketi için ideal organizasyon yapısı farklıdır.

- Portföy yapısı,
- Portföy büyüklüğü,
- Hasar istatistikleri,
- Mevcut düzenlemeler ve hukuki ortam,
- Şirket stratejileri ve sermayedar beklentileri,
- Sahip olduğu kurum kültürü,
- Sahip olunan teknolojik alt-yapı,
- Konjonktürel durum gibi faktörlerin şirket bazında farklılık arz etmesi, bizi farklı organizasyon yapıları ile karşı karşıya bırakacaktır.

İlk faktör olan portföy yapısı, hasar portföyünün üretim stratejisinin bir sonucu olduğu gerçeğini bize hatırlatır. Bu doğrultuda, sigorta şirketinin üretiminin hangi branşlardan

kaynaklandığı organizasyona ilişkin temel çıkış noktası olacaktır. Ülkemiz sigorta sektöründe oto ve oto dışı branşlara ilişkin üretim yapısı organizasyona ilişkin ana etken olurken, ilgili alt branş bazındaki portföy ağırlıkları da daha detaylı bir organizasyon yapısının oluşumuna temel teşkil eder.

Bu çerçevede oto için kasko ve trafik, oto dışı içinse portföy büyüklüğüne göre sağlık, nakliyat, sorumluluk, mühendislik ya da yangın branşlarında uzmanlaşma odaklı bir organizasyon söz konusu olabilir. Örneğin nakliyat branşı içerisinde dahi tekne sigortalarının belirgin bir portföy oluşturması karşısında bu ürün için ayrı bir alt organizasyonel yapılanma tercih edilebilir. Diğer taraftan bankasürans gibi üretim kanalları ya da uzatılmış garanti (extended warranty) gibi daha niş nitelikteki bazı ürünler için farklı birimler de oluşturulabilmektedir.

Uygulamada özellikle yeni kurulan şirketler gibi küçük portföye sahip organizasyonlar için oto ve oto dışı hasarların aynı birim altında dahi yönetilebildiği söylenebilir. Bu şekilde bir yapının ne derece etkin

çalışabileceği tartışmalıdır. Organizasyon yapısı sıklıkla çalışanların (özellikle de yöneticilerin) kapasite ve yetenekleri doğrultusunda belirlenir.

Şirketin sahip olduğu kurum kültürü ise bir başka önemli faktördür. Bu noktada daha inovatif ya da daha gelenekçi bir kültüre sahip organizasyon da farklılık gösterecektir.

Benzer şekilde, sıklıkla yabancı sermayedarlar tarafından yönetilen sigorta şirketleri için yabancı ortakların yönetim anlayışındaki dominasyonu da kurum kültürünün şekillenmesinde etkili olabilir. Bu doğrultuda stratejinin başarı şansını da etkileyebilen bir yapı olarak kurumsal kültür, daha hiyerarşik ya da daha adhokratik bir organizasyon yapısı ile bizleri karşı karşıya bırakabilir.

Bir şirketin kapasitesini belirleyen bir unsur olan teknolojik altyapı da sıklıkla şirket organizasyonlarını etkileyen bir diğer faktördür. Dijital uygulamalara adaptasyon gücü aynı zamanda şirket içi yapılanmada da kayda değer bir etki yaratır.

Son olarak konjonktürel gelişmeler de gerek geçici, gerekse kalıcı etkiler yaratarak bir şirketin yapılanmasında etkili olurlar.

Şu ana dek vurguladığımız söz konusu altyapı ışığında sigorta şirketleri de sigorta müessesesinin kendine has dinamikleri, kârlılık, büyüme ve hizmet kalitesi odaklı şirket politikaları ile yasal mevzuat

doğrultusunda şekillenen bir organizasyona sahiptirler. Söz konusu organizasyon şirket politikalarına ve çalışma tarzlarına göre farklılık gösterebilirken, başta regülatif kuruluşlar olmak üzere ilgili kurumlar tarafından belirlenen yasal mevzuat, mevcut farklılıkları makul bir düzeye indirmektedir.

Daha detaylı bir bakış açısı ile konuya odaklanıldığında ise fonksiyonel bir mantık karşımıza çıkarmaktadır. Burada hasar yönetim stratejisinin odak noktaları doğrultusunda işlevsel bir bakış açısı ile organizasyonu şekillendirmek, süreçleri optimize edebilecek bir yapıya imkân sağlayacaktır. Bu doğrultuda organizasyon yapısı;

- Hızlı ve etkili şekilde karar alabilmeye,
  - Uzmanlaşmaya,
  - Yaratıcılığa,
  - Proaktif müdahale gücüne,
  - Çalışanların uyum, motivasyon ve gelişimine,
  - İdeal raporlama sistemine,
  - Optimum bir iletişime
- imkân sağlayacak bir yaklaşımla şekillenmelidir. Bu yaklaşım çok daha hızlı, farkındalığı yüksek bir stratejiye temel oluşturacaktır.

Organizasyonun fonksiyonel bazda teorik altyapısına bakmaya devam ettiğimizde ise aşağıdaki unsurların öne çıktığını görürüz:

- Fonksiyonların tasarımı,
- Alt fonksiyonların tasarımı,

- Görev tanımlarının netleştirilmesi
- Görev tanımlarının (pozisyonların) gerektirdiği yetenek ve deneyimlerin belirlenmesi
- Fonksiyon büyüklüklerinin belirlenmesi
- Yetki ve karar sistemlerinin tasarımı
- Fonksiyonlar arası ilişkilerin netleştirilmesi
- Performans ölçüm sistemlerinin tasarımı.

Kolay olmamakla birlikte, bu şekilde oluşturulacak bir haritanın koordineli olarak çalışmasının temini neticesinde sağlam bir stratejik altyapı sağlanmış olabilecektir.

Bu noktada, kısmen de olsa tesis edilecek birtakım fonksiyonlar için esnekliği, girişimcilik ve yaratıcılığı teşvik eden, daha dinamik, daha adhokratik bir organizasyon yapısı, stratejik yönetimde farklılık yaratmaya elverişli bir ortam yaratabilir. Adhokrasi<sup>1</sup>, önceden tahmin edilemeyen müşteri ihtiyaçlarına karşı anlık veya kısa süreli tepki ve aksiyon gerektiren durumlar (dolayısı ile motive, donanımlı, yetenekli ve yaratıcı ekipler) için uygun bir yapıdır. Aynı şekilde bu tarz bir yönetim anlayışı için;

<sup>1</sup> Mevcut bir organizasyon içerisinde başta yaratıcılık ve karar alma süreçleri olmak üzere bireyselliğin, kendi kendini organize edebilmenin ve inisiyatif almanın önemini vurgulayan bir iş yönetim biçimidir.



- Proje geliştirme,
  - Pazarlama ve
  - Şikâyet yönetimi
- departmanları son derece etkin bir resim yaratabilir.

Örgütsel tasarım üzerine çıkarımlar yapan bir kuramcı olan Kanadalı Henry Mintzberg'in "geleceğin organizasyonu" olarak yorumladığı bu yapının otonomiye fazla müsaade etmemesi ve kaotik bir ortam yaratma potansiyeli bulunmasından ötürü, bu tarz yönetimlerde ilgili kişilerin birbirleri ile uyumlarına dikkat edilmelidir.

Bu noktada, söz konusu anlayışın belki de daha sistematik bir boyuta taşınmış hali olan holakrasi (holacracy) de önemli bir alternatif olabilir. Hiyerarşiden ziyade özerkliği belirleyen kurallar (roller ve yetki sınırları) üzerine çalışan bu sistemde, bir kişi için sıklıkla birden fazla ("badge" dedikleri yeteneklerden oluşan) fonksiyon söz konusudur. Bu şekilde farklı alanlarda da sorumluluk üstlenilmesi ile çok daha yaratıcı ve koordinatif bir bütünlük temin edilebilir.

Temelde yönetim hiyerarşisini organizasyon içindeki önem düzeyine göre içeriklendirilmiş, kayıt ve kapanış aşamalarında herhangi bir tartışmanın söz konusu olmadığı taktiksel toplantılar ve alternatif denetim mekanizmalarıyla ikame eden bir sistem olan ve girişimci ve organizasyon uzmanı Brian Robertson tarafından 2007 yılında geliştirilen

holakrasinin, çalışanların fikirlerinin daha etkili şekilde kullanabilmesini ve değerlendirebilmesini sağlama potansiyeli taşıdığı da ifade edilebilir.

Dünyanın belki de müşteri deneyimi noktasında en ideal kültüre sahip firması olan Zappos tarafından kullanılan bu sistemin oluşum ve uyum sürecinin zorluğu nedeniyle adhokrasiye uygun departmanlardan başlanması ya da organizasyon veya yetenek yönetimi gibi stratejik konularda şirketin tüm yapısını optimize etmek adına (teknik olarak "circle" denilen) özel gruplar oluşturularak zamanla bu şekilde bir yapının kısmen de olsa kurulması, yaratıcılığın fark yaratmak adına (analiz gücü ile birlikte) temel kriter olduğu günümüzde çok daha sağlıklı ve daha fazla potansiyel taşıyan bir oluşuma zemin hazırlayabilir. Özellikle standart bürokratik yapının çeşitlilik, katılımcılık, yaratıcılık ve yetenek odaklılık noktasındaki eksikliklerinin ifade edilmesi adına bu şekilde bir yaklaşım tercih edilebilir.

Holakraside klasik hiyerarşik yönetime nazaran bir ekibi "gerçekten" yönetmeniz gerekir. Bir başka ifade ile bu sistemde yönetici olarak (teknik olarak "lead link" denir) bir topluluğun gerçek anlamda;

- Tasarlanması
- Profesyonel hayatlarının kolaylaştırılması,
- Karar alabilecekleri bir sürecin oluşturulması,

- Bir arada tutulması ve
- İletişim anlamında yönlendirilmesi

gerekir. Bu durumun otoriter yöneticiliğe nazaran gerçek anlamda bir lider potansiyeli gerektirdiğini söylememiz gerekir. Elbette ki sistemin işleyişi adına;

- Süreçlerin optimize edilmesi,
  - Uyumlu, yetenekli, iş yapısı ve kültürüne uygun çalışanlara sahip olunması ve
  - Zihinsel uyum adına gerekli eğitimlerin verilmiş olması
- özellikle de holakraside son derece önemlidir.

Çok daha az sayıda üst yönetici ve daha fazla inisiyatif ile işleyebilecek bu şekilde ki bir anlayış, bürokrasiden ziyade güvene dayalı bir kültür ve sistem oluşumu adına da son derece önemli bir temel olabilir.

Yaratıcılık gerektirmeyen pozisyonlarda ise partnerlik ve uzmanlaşmanın ağır bastığı bir yapılanma olan profesyonel bürokrasi odaklı bir yapılanmaya gidilmesi de benzer şekilde farklılık yaratılması noktasında teşvik edici ve alternatif bir stratejiye olanak sağlayacaktır.

Değişim mühendisliğinin de odak noktalarından olan yatay yapılanma odaklı, bürokratik yapının nispeten yumuşatıldığı bu tarz organizasyonlar, yenilik ve yüksek kaliteli hizmet üretme adına sağlam bir altyapı niteliğindedir. Burada her şeye rağmen yöneticiler (ve çalışanlar) arasındaki uyumun bu tarz organizasyonlarda nerdeyse

zorunlu olduğunu da unutmamak gerekir.

Diğer taraftan, stratejik rekabette farklılık yaratılması noktasında geçerli olan cesur davranma ve rutin dışında düşünebilme becerileri, organizasyonel yapılanma açısından da son derece önemlidir. Bu şekilde daha yaratıcı ve aksiyonel bir yönetim tarzı mümkün olabilecektir.

Bu noktada hiyerarşik yapının, yöneticilerin sıklıkla farklılık yaratma ya da ön plana çıkma arzularından ötürü sistemi kilitleyen bir noktaya götürmemesi gerekir. Kişisel ego ve beklentiler nedeniyle bir şekilde birçok organizasyonda karşılaşabileceğimiz bu durumda, üst yönetimin duygusal zekâsı ve proaktif davranabilme gücü sistemi kısır döngüden kurtarabilir.

Son olarak, yapılan detaylı çalışma ve analizler neticesinde oluşturulan teorik organizasyonun uygulanmasında sorunlarla karşılaşılması durumunda da vakit kaybetmeksizin müdahale edilmesi önemlidir. Daha önce de vurgulandığı üzere, kâğıt üzerinde doğru planlanmış bir yapılanmada bu duruma;

- Doğru kişilerin doğru pozisyonlara getirilmemesi,
- Yöneticiler arasındaki uyumsuzluklar,
- Yöneticilerin yetenek, kapasite ve karar alma konusundaki eksiklikleri,
- Motivasyon ve konsantrasyon sorunları,

- Çalışanların aidiyet sorunları,
  - Karar alma mekanizmasında düşük etkinlik,
  - Çalışanların stratejiyi içselleştirememesi ya da
  - Gelişmelere müdahale edilememesi
- gibi sorunlar yol açmış olabilir.

Bu noktada organizasyonu yalnızca yetki ve fonksiyon dağıtımını olarak görmemek ve stratejik planlama aşamasında;

- Yetenek yönetimi,
- Yöneticiler arası uyum,
- Yöneticilerin kendi görev tanımlarına uyumları,
- Motivasyon ve değer verme olgularının ne derece önemli olabileceğini göz önünde bulundurmak, farklılık yaratılması adına önemli avantajlar sağlayacaktır.

## Norm Kadro Analizi

Oluşturulan organizasyonun optimum sayıda çalışan ile idamesi, verimlilik anlamında son derece önemlidir. Bu noktada ise norm kadro analizi olarak nitelendirebileceğimiz bir formülasyon haritası ile karşılaşırız.

Kavramsal çerçeveden bakıldığında norm kadro analizi, bir organizasyonun amacına ulaşabilmesi adına teknolojik ve operasyonel süreç kısıtları altında gerekli olan çalışan ihtiyacının belirlenmesidir. Söz konusu tanımdan hareketle, potansiyel teknolojik ve sürece ilişkin gelişmelerin ilgili kadro ihtiyacını azaltabilme ihtimali mevcuttur. Bu husus,

özellikle etkinlik ve müşteri memnuniyeti anlamında da son derece önemli etki yaratabilecektir. Bu konunun da tıpkı organizasyon yapısı gibi, sigortacılıkta ihmal edilmiş alanların başında geldiği söylenebilir.

Benzer şekilde, şirket ya da sektörün içerisinde bulunduğu konjonktür ya da şirket strateji ve hedeflerindeki değişiklikler de söz konusu ihtiyacı artı ya da eksi yönde etkileyebilecektir. Özellikle “ikame tehdidi” dediğimiz, bir fonksiyonun farklı yollardan işlemeye başlamasını ifade eden olgu, başta norm kadro analizi olmak üzere organizasyonel yapıyı ciddi ölçüde değiştirebilir.

Hasar tekniği anlamında bakıldığında;

- Hasar gerçekleşme istatistikleri,
  - Konjonktürel dalgalanmalar,
  - Sistem olanakları ve
  - Çalışanların dosya yönetim kapasiteleri.
- Üretim tekniği anlamında bakıldığında;
- Üretim portföyünün dağılımı,
  - Satış kanalı yapısı,
  - Sistem altyapısı ve otomasyon etkinliği

referans alınarak optimum kadro sayısı tespit edilebilir. Bu noktada hasar fonksiyonunda hasar türü bazlı, üretim kanadında da portföy bazlı bir organizasyon, norm kadro analizine de hizmet edecektir.

Yine hasar kanadında belirli bir formülasyon kurgusu

doğrultusunda ödeme, ret, ek ödeme, feragat gibi dosya sonuçlandırma süreçleri üzerinden hasar frekansı, konjonktürel beklentiler, sistem ve dosya yöneticilerinin kapasiteleri ışığında bir analiz mümkün olabilecektir. Üretim açısından baktığımızda ise teklif ve yenileme istatistikleri ile branş yoğunlaşmaları analiz noktasında son derece önemlidir. Bu şekilde konjonktürel değişimlere uyumlu ve revize edilebilir bir format da tesis edilmiş olacaktır.

Teknik açıdan otomasyon etkinliğinin yanında temel mantık, çalışma hızı derecelendirilerek herhangi bir iş için gerekli olan standart zamanın saptanması üzerinedir. Bunu yaparken “Hawthorne etkisi” dediğimiz, gözlem altındaki kişilerin referans değerlerden uzak performanslar gösterebildikleri olgusundan bağımsız bir değerlendirme yapılmaması önem arz edecektir.

Çalışanların olduklarından daha hızlı ya da daha yavaş performans sergilemelerine yol açabilen bir nevi plasebo etkisi mahiyetindeki söz konusu etkinin nötralize edilmesi adına, belirli bir periyot için elde edilen ortalama sonuçlarla çalışmayı desteklemek çok daha etkili bir sonuç yaratabilir.

Son olarak analizlerin iş günü bazında yapılması ve fazla mesai performanslarının referans alınmaması analizin etkinliğini artıracaktır.

## Organizasyonel Yapılanmada Stratejik Pozisyonlar

### 1-Yönetim Kurulu

Yönetim gurusu Peter Drucker’a göre bir nevi “sembolik krallık” niteliğinde şirketlerin en üst karar organı olan yönetim kurulları şirket hedeflerini, misyon ve vizyonunu belirleyerek stratejik kararlara imza atan organizmalardır. Bunu yaparken gerek sektör, gerek ülke şartları ve konjonktür ve gerekse şirketin potansiyeli açısından makul bir perspektifte hareket edilmesi beklenir.

Bu doğrultuda, genel stratejiyi belirleyen bir unsur olarak söz konusu hususların doğru ve etkin bir biçimde kullanımı önem arz edecektir. Zira diğer şirket üst yönetimi ve çalışanların söz konusu stratejileri içselleştirebilmeleri, bir diğer ifade ile uygulama başarısında sağlam bir altyapı oluşabilmesi adına bu husus son derece önemlidir. Bununla birlikte uzun vadeli düşünebilme potansiyeli ve özgüven gibi karakteristikler, burada önemli bir artı değer yaratabilir.

Bu noktada kurulun üst düzey yönetici sayısı ve kalitelerini hedef, faaliyet, ölçek ve risk profillerine uygun olarak şekillendirmesi önem kazanır. Üst düzey yönetimin görev yapılan alanlara ilişkin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması, esasen bir onay ve makro anlamda politika belirleme makamı

olan yönetim kurulunun da bu ölçütlerde atamalar gerçekleştirmesi beklenir. Bu ise uygulamada son derece zorlu bir durum yaratabilir.

Zira her ne kadar yöneticiler sıklıkla insanları yönetmeye ve insanlarla ilgili kararlar almaya odaklansalar da, Drucker’a göre alınan kararların (bir beysbol deyimiyile) vuruş ortalaması 0,333’ün üzerinde değildir. Bu da insan yönetimine ilişkin kararların en çok üçte birinin doğru olduğu, üçte birinin asgari etkin, kalan üçte birinin ise tamamen yanlış olduğu anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda, yine Drucker’a göre yönetimin başka hiçbir alanında bu derece felaket bir performans söz konusu olmamıştır. Bu nedenle sermayedarlar için söz konusu pozisyonlara uygun birer profil belirlemek, uygulamada sanıldan daha zor olabilir.

Esasında yalnızca birkaç değere odaklanarak dahi çok daha etkili bir yönetici olabilmek mümkündür. Ray Dalio’nun “Principles: Life and Work” adlı eserinde vurguladığı;

- İnsanların birbirlerinden son derece farklı olduklarını kabul etmek,
- Gerçeklerle yüzleşmek,
- Kendi deyimi ile “radikal derecede” açık fikirli olmak ve
- Nasıl çok daha etkili kararlar alınabileceğini öğrenmek

dahi kişileri daha iyi birer yönetici yapabilir.

Gerçekten de empati, farkındalık, esneklik ve sonuç odaklılık herhangi bir kişi ya da organizasyonun başarısında çarpan etkisi yaratabilecek derecede güçlü olgulardır. Bu nedenle yönetim kurulları için başta Genel Müdür/CEO pozisyonu olmak üzere üst yönetici seçimlerinde birçok gelişim alanına odaklanmak yerine, yalnızca bu dört unsura ilişkin sahip olunacak bir farkındalık son derece etkili bir atama performansına zemin hazırlayabilir.

Dolayısı ile strateji oluşumunun yanında, özellikle üst düzey atamaların şirket mantalite, kültür, belirleyici özellikleri ve konjonktür yanında yukarıda bahsi geçen kontrol noktalarına uygun şekilde yapılması, yönetim kurullarının etkin çalışması yönünde önemli bir referans olabilir.

## 2- Genel Müdür/CEO

*“Askerin yetkin bir komutana sahip olma hakkı vardır”.* Liderlik olgusunu vurgulayan Julius Sezar dönemine ait bu söz bizleri, etkili bir yöneticinin organizasyon performansı açısından ne derece önemli olduğu gerçeği ile baş başa bırakır.

Yalnızca sigortacılıkta değil, başta spor ve film sektörleri olmak üzere birçok alanda yanlış yönetici seçimleri ile karşılaşırız. Kulüp (ve taraftar) kültürü ile uyumsuz teknik direktör ya da oyuncu kadrosu

veya senaryo ile uyumsuz yönetmen atamaları bunlara sadece birer örnektir. Bu derece uyumsuz bir mantalite altında performans beklentisine girmek, ciddi bir “şans” ihtiyacından başka başarı olanağı bırakmayabilir. Dahası bu şekilde bir atama, organizasyonun dağılma noktasına gelmesi ile dahi sonuçlanabilir.

Bu derece önemli (ve aslında riskli) bir rol olan liderlik unsurunun finansal organizasyonlardaki (ve elbette ki sigortacılıktaki) temel karakteri ise Genel Müdürlük pozisyonudur.

Teknik açıdan organizasyonel yapılanma, stratejik yönetimde organizasyonun başarısından sorumlu olan ve (Yönetim Kurulu ile birlikte) stratejik yönetim ekibinin başında bulunan Genel Müdür (ya da anlam farklılıklarına rağmen CEO (İcra Kurulu Başkanı-Chief Executive Officer)) idaresi altında gerçekleşmekte; şirket hedefleri, şirket kültürü ve üretim portföyü doğrultusunda şekillenmektedir.

Yönetim kurulunun doğal üyesi olan bu kişiler, yönetim kurulundan sonra bir sigorta şirketinde en yetkili pozisyonun sahipleridir. İç denetim hariç şirket operasyonlarının tamamından sorumlu olan genel müdürün en önemli etkisi operasyonel uyumla desteklenen kârlılık, büyüme, farklılık yaratma ve marka değeri noktasında görülür.

Söz konusu makam, ilgili

en güzel tanımlardan birisine sahip Karl Albrecht'in “örgütsel amaçlar doğrultusunda insan enerjisine odaklanabilme becerisi” olarak nitelendirdiği liderlik olgusunun da en önemli kullanım sahalarından birisidir. Bu doğrultuda,

- Çevresine ilham verebilen,
- Onları belirli hedeflere yönlendirebilen,
- Cesur ve girişimci,
- Açık fikirli,
- Yaptığı işin büyük resmine hâkim,
- Farklı düşünebilen,
- Öngörü düzeyi ve sezgileri gelişmiş,
- Enerji ve aurası yüksek,
- Yaptığı işten keyif alan,
- Analitik ve
- Duygusal zekâ seviyesi yüksek kişilerin mevcut pozisyon için ideal oldukları söylenebilir.

Tüm bu özellikler optimum durum için gerekli iken, genel müdürün stratejik yönetimde farklılık yaratabilme adına sahip olması gereken temel özellikler ise Einstein'a göre gerçekten değerli tek şey olan öngörü yeteneği ile farklı düşünebilme gücü ve cesarettir.

Bünyesinde ciddi bir rekabet unsuru barındıran strateji olgusunda söz konusu değerler ayrı bir önem barındırır. Özellikle cesaret olgusu, farklılık yaratma ve uygulama başarısı noktasında da son derece önemlidir ve liderlik anlamında ilham verici bir performans zemin hazırlar. Bu noktada,

deyim yerinde ise stratejinin kalbi zayıf olanlar için olmadığı bile söylenebilir.

Söz konusu cesur tavır, çok daha deneyimsiz kişilerin süreç içerisinde yetkilendirilmeleri ya da süreçlere aktif katkı sağlamalarının teşviki ile dahi vücut bulabilir. Zira her ne kadar tecrübe son derece ciddi bir değer olsa da yetenek ve enerji faktöründen (esasnda “öğrenilmiş çaresizlik” olgusundan nispeten daha az nasibini almaktan) ötürü daha az deneyimli kişilerin organizasyonda dominantlığının sağlanması son derece etkili sonuçlar doğurabilir. Bu anlayış, birçok sektörde kendilerine ciddi bütçe ve sorumluluklar verilen genç ve deneyimsiz kişilerin kayda değer başarılarına imza atabilmelerinin de arkasında yatan güdüye kaynaklık eder.

“The Shawshank Redemption” filmini düşünelim. IMDb gibi dünyanın en önde gelen sinema otoritesine göre tüm zamanların en iyi filmi olan bu başyapıt, Frank Darabont isimli Macar asıllı bir mültecinin yönetmenlik kariyerindeki ilk sinema filmi idi.

Filmin prodüksiyon şirketi olan Castle Rock Entertainment’ın genç yönetmeni bu derece etkili bir Stephen King hikayesi için yetkin görmesi, muhtemelen birçok yapımcı için son derece riskli bir hamle olarak görülebilirdi. Buna rağmen şirket Darabont’a (ve özellikle de senaryosuna) güvendi

ve sinema tarihinin en büyük başyapıtının (ve sonrasında Yeşil Yol’un da aralarında bulunduğu birkaçının) yaratılmasına imkân sağladı.

Darabont’un King’in orijinal hikâyesinde beyaz, orta yaşlı, İrlandalı bir kızıl olan “Red” karakteri için, yapım şirketinin Clint Eastwood, Harrison Ford, Paul Newman ve Robert Redford gibi isimleri önermesine rağmen, sonrasında Oscar adayı bir performans gösterecek siyahi bir oyuncu olan Morgan Freeman’da ısrar etmesi de benzer bir yaklaşımı ortaya koyacaktır.

Benzer şekilde, Bill Gates’in şirketini olası bir felaketten kurtaracak bazı adımları atması için zaman zaman bazı genç yöneticileri tarafından deyim yerinde ise silkelenmesi de aynı mantığa hizmet etmektedir.

Bu noktadan hareketle, söz konusu olgudan ilham almak suretiyle doğru ekibe sahip olabilmek, üst düzey yöneticilerin başarıları ve kariyer gelişimleri için belki de en önemli faktör olabilir.

John Ford’un John Wayne (ki tam 21 film paylaşmışlardır), Christopher Nolan’ın Michael Caine, Ridley Scott’ın Russell Crowe, David Fincher’ın Brad Pitt, Steven Spielberg’ün ise Tom Hanks tercihleri rastlantı değildir.

Aynı durum Nolan’ın filmlerinde yarattığı atmosferin mimarlarından olan görüntü yönetmeni Wally Pfister ve

besteci Hans Zimmer ile Spielberg’ün neredeyse tüm filmlerinin kurgusunu üstlenen 3 Akademi Ödülü sahibi Michael Kahn ve (şimdilik) 51 kez bu ödüle aday gösterilen besteci John Williams için de geçerlidir.

İçerisinde birçok başyapıtı barındıran bu tercihler, uyumlu ve ilham verici bir çalışma tarzının yansımalarıdır. Motivasyon ve tutku gibi, büyük başarılar için tetikleyici iki unsuru bünyesinde barındıran bu birliktelikler, yöneticilerin ilham verici bir performans adına başarılı ve inisiyatif alan ekibe sahip olmalarının sonuçlarını bize hatırlatmaktadır.

Benzer örneklerini hemen hemen her sektörde görebileceğimiz bu yaklaşım, yetenekli ve tutkulu çalışanları ayırt edebilen yöneticilerin stratejik yönetimde farklılık yaratma adına çok daha yüksek bir potansiyele sahip oldukları gerçeğini bize göstermektedir.

Dolayısı ile Genel Müdür başta olmak üzere üst yöneticilerin yetenek avcılığı (scouting) noktasındaki becerileri, burada da önemli bir referans niteliğinde görülebilir. Bu referansla şirket açısından stratejik pozisyonların;

- Yetenekli,
- İlgili pozisyona uygun,
- Sonuç odaklı,
- Çalışanlarına değer veren,
- Motive ve
- Doğru yetkilendirilmiş yöneticilerle zenginleştirilmesi

söz konusu yöneticilerin temel ve stratejik görevlerindedir. İlgili ekibin belirli bir güven (ve dahası dostluk) ilişkisi içerisinde şekillenmesi de önemli bir artı unsurdur.

Her biri alanlarında fark yaratmış liderler olan Cuarón'un film okulundan dostu ve plan sekans çekim duayeni görüntü yönetmeni Emmanuel "Chivo" Lubezki, Gates'in trafik verilerini kaydetmek amacıyla küçük bir şirket (sonrasında da Microsoft'u) kurduğu arkadaşı Paul Allen, Cobain'in 17 yaşında grubu Nirvana'yı kurduğu dostu Krist Novoselic ya da Jobs'ın Apple'ı yaratma sürecindeki dostu Steve Wozniak ile birliktelikleri de benzer bir mantalite de yorumlanabilir.

Esneklik ve açık fikirlilik de üst yöneticilerin fark yaratabilmeleri adına son derece etkili özelliklerdir. Bu noktada Zappos'un temel işe alım kriterleri olan şans ve tuhaflık unsurları dikkat çekici bir örnek olabilir.

Dünyanın müşteri memnuniyeti ve yaratıcı yönetim alanlarında en etkili organizasyonlarından olan bu şirket, İK (İnsan Kaynakları) politikası anlamında şanslı ve nispeten tuhaf kişilere işe alım önceliği sunan bir mantaliteye sahiptir. Şanslı insanların organizasyona pozitif bir enerji katacaklarına, tuhaf insanların ise yaratıcılık seviyelerinin yüksekliğine inanan CEO Tony Hsieh, söz konusu her iki özelliğe sahip kişilere çok

daha fazla şans tanımaktadır.

Klasik şirketler için işe alım kriterleri arasında muhtemelen hiçbir zaman yer bulamayacak bu iki unsur, Zappos'un ne derece yaratıcı bir kültüre sahip olduğunun göstergesi olarak görülebilir.

İçinde cesaret unsurunu ve daha detaylı bakıldığında şanslı insanların fırsatlara daha açık, öğrenilmiş çaresizliklerinin çok daha az, tuhaf insanların ise çok daha yaratıcı oldukları gibi daha derin anlamları barındıran bu tarz bakış açılarının yaygınlığının çok daha etkili bir kurum kültürü yaratabileceğini ve bu nedenle Hsieh'in kurum kültürünü birçok vizyoner yönetici gibi müşteriler memnuniyetinin önünde gördüğünü ifade etmek gerekir.

Diğer taraftan cesaret, yetenek seçimi ve güven odaklı söz konusu karakteristiklerin yanında siyasi ve sosyolojik yapı, ülke dinamikleri ve yargı organlarının eğilimlerinin yakından takip edilerek potansiyel konjonktürel dalgalanmalar karşısında erken reaksiyon gösterebilme becerisine sahip olunması da fark yaratılması açısından ciddi öneme sahiptir.

Bu noktada söz konusu liderlerin sektörel değişiklikler ve müşteri ihtiyaçlarının ne yönde karşılanacağı noktasında karar verebilmek adına gerekli disiplini temin ederken, kurumsal dağınıklıklardan sakınarak şirketlerinin farklılıklarını korumaları beklenir.

Bunun yanında, en az kon-

jonktürü okumak kadar değerli bir beceri olan mali tablo yorumlama ve analizi de bu pozisyonun, dolayısı ile şirket başarısının temini açısından ciddi bir güvence niteliğindedir. Bu noktada, sigortacılık açısından finansal tabloların okunması hususunun son derece teknik ve spesifik bir konu olması nedeniyle sigortacılık dışı sektörlerdeki finansal deneyimler, sanıldandan daha az olumlu etki yapabilir.

Özellikle bilançoların pasif kanadının sıklıkla ciddi bir bölümünü oluşturan muallâk tazminat karşılıklarının yönetimi ve bu doğrultuda üretim (ve fiyatlandırma) kararlarının tespiti noktasında bu etki daha çok hissedilebilir.

Bir başka önemli nokta ise ilgili pozisyona aday kişinin şirket portföyü ve vizyonu ile uyumlu bir karakter ve kariyere sahip olması üzerinedir. Bu noktada şirketin portföy büyüklüğü kadar, bu portföyün hangi üretim kanal ya da branşlarından kaynaklandığı da performans adına etkili olabilir. Burada bankasürans odaklı ya da kredi branşında uzmanlaşmış bir yapıyı yönetmek konusunda ilgili alanlarda edinilmiş tecrübeler avantaj olarak görülebilir. Elbette ki yetenek olgusunun varlığı bu aşamada da bir anti-tez oluşturabilir.

Yine şirket kültürü olarak vurguladığımız olgunun da söz konusu yönetici adayının karakter ve yetenekleri ile uyumlu

olması gerekir. Bu durum bizi bürokratik bir yönetici ile çok daha liberal bir yöneticinin, agresif ve büyüme odaklı bir yönetici ile kârlılık odaklı, muhafazakâr bir yöneticinin aynı kültür içerisinde benzer şanslara sahip olamayacağı sonucuna götürebilir. Bu tezi, Amerikan futbolunda<sup>2</sup> temelde farklı mantalitelere sahip olan savunma ve hücum koçlarının kendi pozisyonlarına uygun zamanlarda görev almaları mantığı ile de destekleyebiliriz. Zira hücum sırasında savunma koçunun (ve dahası oyuncularının) oyunda olması elbette ki etkin bir yönetim olmayacaktır.

Son olarak, şirketin tüm teknik konularına uzman kişiler kadar hâkimiyeti beklenmeyen ve idareci vasfı, vizyonu ve organizasyon becerisi ile ön plana çıkan genel müdürlük pozisyonunun marka değeri yönetimine ayrı bir önem vermesi, yönetilen şirketi diğerleri nazarında bir adım öne çıkarabilecektir.

### 3- Müşteri Deneyiminden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

Her ne kadar nispeten yeni ve tam olarak tanımlanmamış bir pozisyon olsa da, müşteri

<sup>2</sup> Amerikan futbolunda her bir takımın savunma ve hücum olmak üzere temelde iki alt oyuncu grubu vardır. Her bir takımın hücum ya da savunma durumlarına göre bunlardan sadece birisi sahada bulunur.

odaklı yönetim anlayışının stratejik yönetimdeki yeri nedeniyle müşteri deneyiminden sorumlu bir genel müdür yardımcılığı pozisyonu (Chief Customer Officer (CCO), Chief Client Officer, Chief (Customer) Experience Officer) son derece etkili sonuçlar yaratabilmektedir.

Bazı bakış açılarına göre satış ve pazarlama ya da teknoloji fonksiyonunun üst başlığı olması gerekse de sigortacılığın kendine has ürün özellikleri nedeniyle söz konusu pozisyonun hasar odaklı bir mantalitede kendisine yer bulması anlamlı bir resim yaratabilir.

Müşteri bağlılığı odağında en üst düzeyde müşteri stratejisi oluşturulması ve uygulanmasının sağlanmasından sorumlu olan bu pozisyon, ihtiyaç ve beklenti analizi başta olmak üzere, müşteri odaklı bir kültür yaratmak adına sınırsız bir düşünce dünyasından sorumludur.

2000’li yılların başında yükselişe geçen empati, yaratıcılık ve süreç odaklı bu yapı, en yüksek net ciroya sahip şirketlere ait Fortune 500 listesine göre dünyanın en büyük şirketi konumunda olan Walmart’ın kurucusu Sam Walton’un deyimi ile müşterilerin “efsanevi” bir deneyim yaşamalarını amaçlayan bir bakış açısını yansıtır.

Fortune 100 şirketlerinin yaklaşık %22’sinde bulunan bu pozisyon, kusursuz bir müşteri deneyimi yaratmanın şirketler açısından ne derece

önemli olduğunun altını çizmektedir. Bu tablo ayrıca müşteri odaklılık farkındalığının oluşturulmasını sağlayan bu görevin şirketler özellikle globalleştikçe daha da fazla ön plan çıktığını göstermektedir.

Problem çözme yeteneği, söz konusu görev tanımının en önemli gerekliliklerinden birisidir. Burada, her bir temas noktasına farklı bir motivasyonla yaklaşılması gerekliliği ve özellikle hasar sürecinin çok katmanlı bir karakter sergilediği unutulmamalıdır.

### 4- Stratejiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

Son yıllarda başta Morgan Stanley ve General Motors olmak üzere birçok üst düzey organizasyonda kullanılmaya başlanan bu yönetim pozisyonu (Chief Strategy Officer-CSO), stratejik yönetimin iş dünyasında ne derece önemli bir faktör olarak algılanmaya başladığına ilişkin ciddi bir kanıt niteliğindedir.

Yalnızca teknik ya da hasar değil, tüm stratejik karar mekanizmalarında öne çıkan bu görev belirli bir tecrübe ve ciddi bir donanımı, özgüveni, yaratıcılık, vizyon ve cesareti bünyesinde barındırmaktadır.

Özellikle risk yönetimi ve marka algısı noktasında ciddi bir farkındalık gerektirmesi, küresel şirketler için uluslararası boyutta “Chief Global Strategist” olarak da konumlanabilen pozisyonun öne çıkan özelliklerindedir.

Genel Müdür'ün stratejik yönetime daha az zaman ayırmasına da olanak sağlayan ve ABD'de S&P 500 şirketlerinin neredeyse yarısında önemini hissettiren bu pozisyon trend takibi başta olmak üzere mevcut stratejilerin;

- Uygulama tasarımı,ndan,
- İçselleştirilmesinden,
- Takibinden,
- Revizyonundan,
- Birleşme ve satın alma girişimlerinden,
- İnovatif gelişmelerden,
- Karar alma mekanizmalarının etkin çalışmasından ve
- Stratejik partnerlik girişimlerinden de kısmen ya da tamamen sorumludur.

Son olarak, söz konusu sorumluluklara sahip kişilerin yalnızca hasar değil, başta satış ve pazarlama olmak üzere sigortacılığın tüm fonksiyonlarına belirli bir düzeyde hâkim olması, performans etkinliği adına önem arz edecektir.

## 5- Chief Behavioral Officer

Davranışsal yaklaşımlara ilişkin bakış açılarının stratejik iş yönetiminde, özellikle de karar alma mekanizmalarında kullanımı son derece önemlidir. Her ne kadar son yıllarda farkındalığı ciddi boyutlara ulaşsa da, bu tarz yaklaşımların gerek pazarlama (marketing), gerekse çalışan psikolojisi anlamında yeterince vurgulanmadığını söylemek zor olabilir. Bu noktada, müşteri ve çalışan davranışlarına odaklanmış bir üst

yönetim pozisyonu (Chief Behavioral Officer-CBO) stratejik anlamda fark yaratılmasına imkân sağlayabilir. Bu sayede;

- Potansiyel bir suistimalin nedenlerini daha sağlıklı şekilde sorgulayabilmek,
- Ürün yönetimini jenerasyon odaklı olarak şekillendirebilmek,
- Kriz yönetiminin daha sağlıklı bir şekilde işlenmesini sağlamak,
- Konjonktürel değişimleri daha verimli bir şekilde analiz edebilmek ya da
- Hazırlanan bir reklam filminin etki yönetimini daha sağlıklı bir boyutta gerçekleştirebilmek de

mümkün olacaktır.

Özellikle sigortacılığın kanal yönetimi, ürün yapısı ve jenerasyona bağlı olarak değişen satış eğilimleri ile beklenti yönetimi odağında farklılaşma ihtiyacının karşılanabilmesi adına bu tür bir bakış açısı gerek müşteri eğilim ve motivasyonu, gerek hasar süreçlerinin optimizasyonu anlamında etkin bir altyapı oluşturabilir.

Esasında, bu şekilde bir farkındalık yalnızca müşterilerin satın alma eğilimlerinin davranışsal boyutu ya da suistimal eğilimlerinin analizinde değil, çalışma ortamında kullanılan renklere dek birçok noktada da pozitif sonuçlar doğurabilir. Dolayısı ile CBO pozisyonunu yalnızca pazarlama (Marketing), Müşteri İlişkileri Yönetimi-CRM (Customer Re-

lationship Management) ya da hasar ile iç içe bir olgu olarak düşünmemek ve şirket çalışanlarının mevcut ve potansiyel psikolojik analiz ve etkileşimleriyle birlikte bir bütün olarak tasarlamak son derece etkili bir tablo yaratabilir.

Söz konusu sorumluluğun tüm bu içeriği ile birlikte, müşteri deneyimi veya insan kaynaklarından sorumlu pozisyonların görev tanımı açısından tamamlayıcı ve belki de daha anlamlı bir boyutunu sembolize ettiği, bir diğer ifade ile söz konusu pozisyonların bahsettiğimiz görev tanımından ilham alabileceği söylenebilir.

Son olarak, davranışsal farkındalık anlamında bu şekilde bir yapılanmaya gitmek adına davranışsal ekonomiden ya da davranışsal içgörüden (behavioral insight) sorumlu uzman, danışman veya ilgili diğer yöneticiliklerin de kullanılabilmesi göz önünde bulundurulabilir.

## 6- Hasardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

Müşteri deneyiminden sorumlu genel müdür yardımcılığı pozisyonunun hasar fonksiyonu için tercih edilmediği organizasyonlarda klasik bir hasar üst yöneticiliği, ilgili pozisyonun görev tanımı itibarıyla şirket yapılanmasındaki yerini alacaktır. Konum olarak genel müdüre bağlı olarak çalışan hasardan sorumlu genel müdür yardımcılığı pozisyonu, temelde hasar stratejisinin



birincil uygulama sorumlusudur. Bu doğrultuda genel müdür pozisyonundan beklenen öngörü yeteneği, farklı düşünme gücü ve cesaret özelliklerinin genel müdür yardımcılarının için de zorunlu birer nitelik olduğunu ifade etmek gerekir.

Teknik olarak bakıldığında ise belirgin bir hukuk bilgisi, hasar işlemlerinin derinliği nedeniyle neredeyse zorunludur.

Diğer taraftan, her ne kadar Genel Müdür/CEO pozisyonundan beklenen birçok özellik bu pozisyon için son derece önemli olsa da, üzerinde durulması gereken belki de en önemli unsur zaman yönetimine ilişkindir.

Temelde operatif bir iş yapısının ağırlıklı olması, bizi bu sonuca götüren en önemli nedenlerdendir. Zira özellikle yurtdışı uygulamalarında, sıklıkla Operasyonlardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (Chief Operating Officer-COO) olarak da anılan bu görevde, söz konusu fonksiyonun karakteristiklerinden ötürü hızlı ve etkili bir bakış açısına sahip olunması son derece mühimdir. Bu da bize zaman yönetiminin, ilgili pozisyon açısından en önemli niteliklerin başında geldiğini gösterir.

Bu noktada çoklu önceliklerin etkin bir biçimde yönetilmesi, zaman yönetimi olgusunun da en önemli başlığı olacaktır. Burada, basit bir şekilde neyin daha önemli olduğunun tespiti anlamına gelen önceliklendirmelerin sağlıklı ve etkili

bir şekilde yapılması ve yalnızca ilgili pozisyonun değil, başta diğer alt yönetsel fonksiyonlar olmak üzere çalışanların gereksiz yoğunluklar yaşamamasının sağlanması söz konusu mantaliteyi şekillendirecektir.

Bu da bizi yetenek yönetimi (yetenekli, ilgili pozisyona uygun, sonuç odaklı, motive ve doğru yetkilendirilmiş yöneticiler) ile entegre, etkin işleyen karar alma mekanizmaları ile tasarlanmış bir organizasyon çatısı altında, doğru planlama ile çalışan bir yapı ile karşı karşıya bırakacaktır.

Bu doğrultuda, çalışanların düşünce yapılarının şirket kültür ve stratejisi ile uyumunun temini ise zaman kazandırıcı bir başka unsur olarak görülebilir. Bu şekilde bir bakış açısının oluşması için çalışmak, stratejik yönetim açısından son derece etkili sonuçları beraberinde getirecektir.

Bu noktada “sahiplik” olgusunun görev ve fonksiyon bazında temini bizleri gerek performans yönetimi, gerek farkındalık ve zaman verimliliği açısından çok daha pozitif bir görünümle karşı karşıya bırakabilecektir.

Bunun yanında, özellikle müşteri ile satın alınan ürünün kullanımı noktasında temas sağlayan bu fonksiyonda yüksek memnuniyet düzeyi gerekliliği, müşteri odaklı, üst düzey bir hizmet kalitesi sunmayı zorunlu kılar.

Burada portföy sürekliliği noktasında şirketlere ciddi kat-

kı sağlayan ve oto branşlarına göre çok daha sağlıklı bir portföy oluşturan oto dışı branşlara ilişkin hasar performansının üretimi ciddi derecede etkilemesi nedeniyle, özellikle oto dışı branşlarda marka değeri odaklı bir hasar yönetiminin müşterinin yanında, acente ve brokerlere hissettirilmesi üretim kanadına da avantaj sağlayacaktır. Dahası, izleyen bölümde bahsedileceği üzere bu durum bizi oto dışı branşlara ilişkin hasarların Kurumsal Teknik Departmanı bünyesinde konumlanabileceği sonucuna da götürebilir.

Ağırlıklı olarak teknik ve satış kanallarının kontrolünde bulunan şirket pazar payı ve satış hedeflerine ilişkin farkındalığın tüm şirket bünyesinde içselleştirilmesi neredeyse zorunludur. Bu nedenle ilgili üst yöneticinin teknik, satış, pazarlama ve dahası yetenek yönetimi ile senkronize edilmiş bir stratejiyi uygulamalara yansıtması son derece önemlidir.

## **7- İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı**

Yetenek yönetimi, personel idaresi ile başlayan bir sürecin verimlilik adına geldiği son nokta olabilir. Bu doğrultuda stratejik yönetimde farklılık yaratabilmek adına insan kaynakları yönetiminin, başta üretim ve hasar olmak üzere sigortacılığın teknik konularında yetenekli kişileri ayırt edebilecek ve şirkete kazandırabilecek bir

teori, mantalite ve organizasyonda yapılanması önemlidir. Diğer taraftan, yetenek departmanı olarak adlandırılmış bir personel birimine sahip firmalarda ilgili genel müdür yardımcısı da CTO (Chief Talent Officer) olarak adlandırılmaktadır. Şirketlerin bu şekilde bir tanımlamaya gitmeleri, personel motivasyonu ve farkındalığı noktasında dikkat çekici olarak değerlendirilebilir. Bu noktada, özellikle uluslararası firmalar açısından klasik İnsan Kaynakları (Human Resources) yönetiminden “yetenek (talent)” yönetimine geçiş eğiliminin kendisini ciddi şekilde hissettirmesinden bahsedilmelidir.

## 8- Stratejik Planlama Yöneticisi

Özellikle hasar yönetimi gibi işin operasyonel boyutundan ötürü sıklıkla belirli bir rutini istikrarlı şekilde devam ettirmeyi gerektiren fonksiyonlarda stratejik yönetime odaklanılması zaman zaman zor olabilir.

Bu tarz fonksiyonların söz konusu açıklarını kapatmak adına Stratejiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı pozisyonunun bir nevi hasara adapte edilmiş hali olan stratejik planlamadan sorumlu bir yönetici pozisyonu son derece pozitif sonuçlar yaratabilir. Temel fonksiyonları;

- Uluslararası ve ulusal trendleri,
- Regülasyonları,
- Yargı kararlarındaki değişimleri,

- En iyi uygulamalar (best practice),
- Stratejik yatırım ve ortaklık fırsatlarını,
- Araştırma raporlarını takip ederek iş kalitesi, maliyet ve operasyonel etkinlik noktasında fark yaratabilecek öneriler geliştirmek olan bu pozisyon için;
- Girişimci,
- Analitik,
- Araştırmacı,
- Yaratıcı,
- Kurum kültürü ve vizyonunu benimsemiş kişilerin atanması

olumlu sonuçlar verebilecektir. Bu kişilerin gerek operatif işlerden bir nebze sıyrılabilmeleri, gerek kendi pozisyonları için potansiyel profesyoneller yetiştirebilmeleri adına ilgili organizasyon içerisinde “yardımcı” unvanlı pozisyonların temini de etkinliği artıracaktır.

## 9- Performans Yöneticisi

Temel görevleri;

- Optimum raporlama setinin tasarımı,
- Raporların doğruluğunun ve verimliliğinin teyidi ile gerekli güncellemelerin yapılması,
- Hasar portföy ve süreçlerinin analizi,
- Performans sonuçlarından hareketle süreç geliştirici öneriler getirilmesi,
- Trend takip ve analizi,
- Karar alma mekanizmalarının etkin çalışması,
- Çalışan performanslarının

takip ve analizi,

- Periyodik performans raporlarının hazırlanması,
- İlgili yöneticilerin performans sonuçları hakkında proaktif şekilde bilgilendirilmesi ve
- Sistemsel suistimal tespitine olanak sağlayabilecek KPIların (Key Performance Indicator-Temel Performans Göstergeleri) (esasında KFIların (Key Fraud Indicators-Temel Suistimal Göstergeleri)) tasarlanması

olan bu kişiler, stratejik yönetimde farklılık yaratılması adına ciddi katkılar sağlayabilecek olanaklarına sahiptirler.

Söz konusu kişilerin süreç içerisinde bilişim teknolojileri (IT) ve ilgili diğer hasar departmanları ile işbirliği içinde çalışmalarını kaçınılmazdır.

## Sonuç

Gerek etkin bir organizasyon yapılanmasının tasarımı, gerek bu pozisyonların en ideal şekilde temini, sigorta şirketlerinin stratejik yönetimleri noktasında son derece verimli sonuçlar yaratma potansiyeli taşımaktadır. Bu doğrultuda organizasyonun bir parçası olan tüm bu paydaşların ne derece etkin bir şekilde sistem içerisinde konumlandıkları, performans yönetimi adına da son derece önemli sonuçlar doğurabilecektir.

**Zeki Turgut GEZGEZ**

**Kaynakça:**

1. *A Path to Delivering Distinctive Value and Experience, Your Company's Customer Strategy*, Ripsam, T., Bouquet, L., PwC, 2016
2. *Adhocracy Culture Support and Leader's Working Creativity*, Khurosani, A., *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 3, No. 4, July 2013
3. *Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, Şenel, B. vd., *Akademik Bakış Dergisi*, Eylül-Ekim 2012
4. *Bir Yönetim Modeli Önerisi: Toplam Entropi Yönetimi*, Alpan, G., Efil, İ., *Business and Economics Research Journal*, Volume 2, Number 1, 2011
5. *Building a Strong Customer-centric Strategy to Enable CRM and Develop Customer Loyalty*, Ballard, K., February 2008
6. *Chief Strategy Officers: Contingency Analysis of Their Presence in Top Management Teams*, Menz, M., Scheef, C., *Strategic Management Journal*, Volume 35, Issue 3, March 2014
7. *Clausewitz ve Strateji*, Oentinger, B.V. vd., 2010
8. *Creating Leaders for Tomorrow*, Albrecht, K., 1996
9. *Does Strategic Planning Improve Company Performance?* Greenley G., *Long Range Planning*, April 1986
10. *Ekip Yönetimi*, Donnellon, A., 2015
11. *Emotions and Planning*, Hoch, C., *Planning Theory & Practice*, Vol. 7, No. 4, December 2006
12. *Essays on Top Management Teams and Chief Strategy Officers: Behavioral Perspectives*, Scheef, C., 2014
13. *Finding the Right Path*, Capron, L., Mitchell, W., *Harvard Business Review*, July-August 2010
14. *İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi, Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*, Efil, İ., 2004
15. *Klasik Drucker*, Drucker, P., 2014
16. *On Strategy*, Porter, M.E., Kim, W.C., Mauborgne, R., *Harvard Business Review*, 2011
17. *Organizational Structure: Mintzberg's Framework*, Lunenburg, F.C., *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, Volume 14, Number 1, 2012
18. *Örgüt Kuramının Temelleri*, Leblebici, D.N., C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 2008
19. *Strateji Yasaları*, Cusumano, M.A., Yoffie, D.B., 2016
20. *Stratejik İttifak Modellerinin Temel Yetenekler Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi*, Karakılıç, N.Y., Öcal, H., *Yönetim Bilimleri Dergisi* (6:2), 2008
21. *The CEO's Role in Leading Transformation*, Aiken, C.B., Keller, S.P., *McKinsey Quarterly*, February 2007
22. *The Chief Strategy Officer in the European Firm: Professionalising Strategy in Times of Uncertainty*, Menz, M. vd., *The European Business Review*, May-June 2013
23. *The Execution Trap*, Martin, R.L., *Harvard Business Review*, July-August 2010
24. *The Hawthorne Effect is a Common Artifact in Social Research*, Adair, J.G., *The Public Perspective*, December/January 1996
25. *The Organization of Hope, Communities Planning Themselves*, Baum, H.S., 1997
26. *The Structuring Of Organizations*, Mintzberg, H., 1979
27. *Was There Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original*
28. *Illumination Experiments*, Levitt, S.D., List, J.A., *American Economic Journal: Applied Economics*, Vol. 3, No. 1, January 2011
29. *What Do CEOs Do?* Bandiera, O. vd., *Harvard Business School Working Paper*, 2011

## *Birleşik Krallık'ta Görülen Covid-19 İş Durması Tazminatları İle İlgili Emsal Dava Sonuçlandı*

***Birleşik Krallık Yüksek Mahkemesi iş durması teminatı ile ilgili emsal davadaki kararını açıkladı.***

2020 yılı başlarında dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını, ekonomi üzerinde son derece yıkıcı bir etki yaratmış, pek çok sigortalı işletmenin önemli kayıplara uğramasına, bu da iş durması teminatı içeren çok sayıda poliçede daha evvel görülmemiş sayıda tazminat talebinin yapılmasına yol açmıştır.

Konu ile ilgili uyuşmazlıkların ve çözüm taleplerinin iletildiği Birleşik Krallık'ın en yüksek finansal otoritesi olan Finansal Yürütme Kurumu (FCA), birçok poliçe sahibi adına poliçelerdeki açıklık ve kesinlik eksikliğinin olabildiğince hızlı giderilmesi için bir emsal dava açmıştır. Söz konusu davaya ilişkin açıklanan karar, haklı tazminat taleplerinin önündeki engellerin büyük bir kısmını ortadan kaldırmanın

yanı sıra, hangilerinin haklı olmadığını da açıklığa kavuşturmaktadır. Mahkeme, FCA'nın poliçe sahipleri adına ileri sürdüğü temel iddiaların çoğunu haklı bulmuştur.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler için düzenlenen poliçelerin çoğu esasen mal zararlarını tazmin etmek için düzenlenmiştir ve iş durması zararları ancak mal zararının bir sonucu olması halinde teminat kapsamındadır. Ancak bazı poliçeler, özellikle bulaşıcı veya salgın hastalıklar, sigortalı yere girişin engellenmesi ve kamu otoritesinin kapatma veya kısıtlamaları gibi diğer nedenlerden kaynaklanan iş durmalarını da kapsamaktadır. Sigortacıların, bazı durumlarda bu poliçeler kapsamında sorumluluk kabul ederken, bazılarında ise tazminat sorumluluğuna itiraz etmeleri, sigortalılarda poliçe kapsamlarının açıklık ve kesinlik eksikliği konusunda yaygın endişelere yol açmıştır. FCA'nın bu davayı açmaktaki amacı,

mümkün olduğunca çok sayıda poliçe sahibi ve sigortacı için sigorta sözleşmelerinden doğan belirsizlikleri acilen açıklığa kavuşturmak olup, FCA bunu, sekiz sigorta şirketinin düzenlediği poliçelerdeki bir dizi ifadeyi örnek göstererek yapmıştır. Emsal davanın sonucundan etkilenebilecek poliçe sahiplerinin sayısının 370.000 civarında olduğu değerlendirilmektedir.

FCA, poliçe örneklerinin ışığında sorumluluğu saptamak için, Covid-19 pandemisinin bu örneklerdeki 'hastalık' ve/veya 'girişin engellenmesi' maddelerindeki teminatın koşullarını kapsadığını, poliçe sahipleri adına iş durması teminatının çalışması için yeterli koşulun oluştuğunu ve hasarı tetikleyen olayın teminat kapsamında olduğunu savunmuştur.

Emsal davadaki hüküm ayrıca tazminat taleplerinin ödenmesi için temel bir gereklilik olan sigorta kapsamındaki zararın kök nedeninin, Covid-19

salgınında kamu tarafından uygulanan kapatma önlemlerinin olduğunu açıklığa kavuşturmuştur.

### **Karar Poliçe Sahipleri İçin Ne Anlama Geliyor?**

Mahkemenin, sigortacıların davada dayanak olarak kullandığı 2010 yılına dayanan bir içtihadı değiştirmiş olmasının ileriye yönelik geniş kapsamlı sonuçlar doğurabileceği değerlendirilmektedir. 2010 yılında verilen karar, Generali Sigorta Şirketi ile Orient-Express Hotels arasında, Katrina ve Rita Kasırgaları sırasında New Orleans'ta bir otelde meydana gelen iş durmasının tazmini konusunda yaşanan anlaşmazlık ile ilgiliydi. 2010 yılındaki Orient Express kararında, kasırganın otelde fiziksel zarar yarattığı kabul edilmekle birlikte, otelin ticari faaliyetinin durmasının tek nedeninin kasırganın otelde yarattığı fiziksel hasar olmadığı, otelde fiziksel zarar ortaya çıkmasaydı bile kasırganın bölgedeki etkisi nedeni ile ziyaretçi kaybı olacağı, dolayısıyla iş durmasının *kök nedeninin* oteldeki fiziksel hasar olmadığı, bu nedenle de iş durması tazminatının ödenmeyeceği hükme bağlanmıştı.

Birleşik Krallık'ta sigortacılar iş durması tazminatlarında ödemeleri azaltmak için son on yıldır bu içtihadı güvenmekteydiler. FCA emsal davasında sigortacılar, salgın sırasında kapanmaya zorlanan işletmelerin, açık kalmalarına izin verilseydi

dahi, diğer kısıtlamalar ve talepteki azalma nedeniyle kazançlarının azalacağını ve bu nedenle iş durması tazminatının ödenmemesi veya pandemi öncesindeki ciroları esas almak yerine daha düşük ölçekli bir ticari faaliyeti yansıtacak şekilde azaltılması gerektiğini savunmuşlardır.

Sigortacılar yukarıda bahsettiğimiz 2010 tarihli içtihadı göre, salgında paket servis hizmetine geçiş yapan restoranlar gibi sınırlı hizmetlerle faaliyet göstermeye devam eden işletmelerin iş durması tazminatına hak kazanmayacağı görüşünde idi. Zira sigortacılar tarafından bu ifade, yalnızca restoranda müşteri ağırlayan ve paket servis organizasyonu bulunmayan ve kamu otoritesinin kararı gereğince, restorana müşteri kabul edemeyeceği için kapanmak zorunda kalan işletmelerin tazminata hak kazanacağı şeklinde kabul ediliyordu. Ancak FCA'nın açtığı davada Mahkeme bu içtihadı değiştirerek, zararı meydana getiren olayın, işletmenin kapanmasına sebebiyet vermesine gerek olmadığına ve işletmenin devam eden kısıtlı faaliyetlerinin, sigorta tazminatının kapsamının daraltılmasına gerekçe olamayacağına; bir başka deyişle, işletmenin ana faaliyeti tam olarak durmasa dahi, ticari faaliyeti bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak, cirosundaki genel düşüşün tazminata konu olacağına; poliçe sahibinin faaliyet gösterdiği mülkü yan ticari faali-

yetleri için veya tesisin ayrılmış bir bölümünü ana ticari faaliyetleri için kullanmadığı durumlarda, poliçe teminatının geçerli olduğuna karar vermiştir. Bu bağlamda, kendisini paket servis hizmetiyle sınırlamak zorunda kalmış olan bir restoran zararını yine de talep edebileceği gibi, ana gelirinin önemli kısmını oluşturan yeme-içme faaliyetlerine son vermek zorunda kalan golf sahaları işletmeleri ve işletmesine müşteri kabul edemese de internet üzerinden verilen siparişlerle faaliyetine devam eden katabevleri gibi işletmeler de tazminat talebine hak kazanmış oldular.

Karar birçok sigortalı için iyi haber anlamına geliyor olsa da davalı sekiz sigorta şirketinin mahkeme tarafından incelenen örneklemdeki 21 farklı poliçe türünün tamamından sorumlu olduğu anlamına gelmemektedir. Gerekebilir kararın her bir poliçe özelinde ne anlama geldiğinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Mahkeme kararının sigortacılar açısından yarattığı bir başka olumsuzluk da 2010 yılındaki karara göre, zorunlu kapanma dönemleri sırasında meydana gelen iş durması kayıplarının karşılanmasının açık bir kapanma emrine dayanmasının gerekmediğine, bu yorumun çok dar olduğuna ve bu kapanmanın herhangi bir kamu makamının talimatları sonucu gerçekleşmesinin yeterli olduğuna karar vermiş olmasıdır.

## Kararın Kredi Derecelendirmeleri Üzerindeki Etkisi

Fitch Ratings, konu ile ilgili yayımladığı raporda, Birleşik Krallık'taki hayat dışı sigorta şirketlerinin kredi derecelendirmelerinin, koronavirüs salgınından kaynaklanan iş durması ile ilgili tazminat taleplerinin geçerliliğine ilişkin 15 Ocak 2021 tarihli Yüksek Mahkeme kararından etkilenmeyeceği görüşünde olduğunu belirtmiştir. Karar, büyük ölçüde poliçe sahiplerinin lehine olmakla beraber, sigortacıların ödeyeceği nihai hasar tutarlarının Fitch'in mevcut derecelendirme sınırları dahilinde olacağı değerlendirilmektedir.

Sigorta şirketleri tarafından 15 Ocak 2021 tarihli kararın ardından yayımlanan güncellenmiş hasar tahminleri, önceki tahminlere göre mütevazı artışlar olduğunu göstermektedir. Örneğin, Hiscox, iş durması tazminatları için 2020 yılı 3.

çeyreğin sonunda açıkladığı 130 milyon ABD Doları muallak hasar tutarına 48 milyon ABD Doları daha ekleyecektir. Reasürans hariç toplam iş durması muallak hasar tutarı, 2020'nin ilk yarısında açıkladığı toplam 2,4 milyar ABD Doları tutarındaki özsermayesinin %7'si ile sınırlı kalacaktır.

Sonuç olarak, iş durması tazminat talepleri, organizasyon iptali talepleriyle birlikte, Birleşik Krallık'ta hayat dışı sigorta sektörü için salgının ana maliyetlerinden biri olacaktır. Pandeminin başlangıcından bu yana, sigortacılar, pandemi risklerini kapsam dışına almak için poliçe metinlerini değiştirmişlerdir. Bu nedenle, sigortacıların yeni kapanmalara karşı almış oldukları risk, yenilenen poliçelerle birlikte düşmekte olup; artık çok daha az sayıda iş durması ve organizasyon iptali poliçesi düzenleyen sigortacılar, 2020 baharındaki ilk kapanmaya göre, üstlendikleri riskleri azaltmaktadır. Yine de

Mahkeme'nin 2010 yılındaki kararı bozmasını takiben, Birleşik Krallık'taki hayat dışı sigortacılar, poliçe metinlerindeki değer kaybının dayanağını tam olarak tanımlamadıkları takdirde, sadece pandemiyle sınırlı kalmamak üzere, iş durması tazminat taleplerinde önemli bir artışla karşı karşıya kalabileceklerdir. Sigortacılar, söz konusu kararla beraber açıklığa kavuşmuş olan hususları dikkate alarak, bu tip hasarların ödenmesi doğrultusunda net bir yol haritası belirlemelidir. Ayrıca, ticari faaliyetlerinde meydana gelen zararlarının tazmin edilmesini bekleyen sigortalılarla da karar sonrasında atılacak adımları açıklamak için doğrudan ve hızlı bir şekilde iletişim kurmaları gerekmektedir.

**İlker ÜLKEN**  
**Millî Reasürans T.A.Ş.**

### Kaynakça:

- *Result of FCA's Business Interruption test case -FCA*
- *Supreme Court judgment in FCA's business interruption insurance test case -FCA*
- *Supreme Court hands down judgment in FCA's Covid-19 Business Interruption Test Case-Insurance notes (hsfnotes.com)*
- *UK Insurers' Ratings Unaffected by Business Interruption Ruling (fitchratings.com)*

# Yabancı Basından SEÇMELER

## *COVID-19 Salgını Kaynaklı Hasarları Katastrofik Bir Felaketin Takip Etmesi Durumunda, Global Reasürörleri Zorlu Bir Süreç Beklemektedir*

*“COVID-19 salgınına bağlı sigortalı kayıplar ve yatırım ortamındaki oynaklık, 2020 yılında küresel reasürans piyasasının sermaye kalkarı niteliğindeki gelirlerinin büyük bir bölümünü tüketmiştir. Artık sektörün geneli için, katastrofik yükümlülüklerle karşı yeterli seviyede bulunan ve hâlâ “oldukça güçlü durumdaki” sermayeleri tek dayanak haline gelmiştir.”*

S&P Global Ratings; özellikle doğal afet riskleri konusunda daha fazla iştah gösterirken pandeminin de etkilerine yoğun şekilde maruz kalan bazı reasürörlerin, ortalama seviyede katastrofik afetle karşılaşılan bir yılda bile zorlanabileceği tahmininde bulunmaktadır.

Sigortalı hasarlar bakımından tam anlamıyla ortalama bir yıl olarak değerlendirilen ve küresel çapta 59 milyar ABD Doları tutarında sigortalı kayıp yaşanan 2019 yılına benzer bir gelişim sergilemesi durumunda 2020 yılının sermaye yeterliliği anlamında sektör için zorlu bir yıla dönüşmesi beklenebilir. Reasürörlerin piyasada

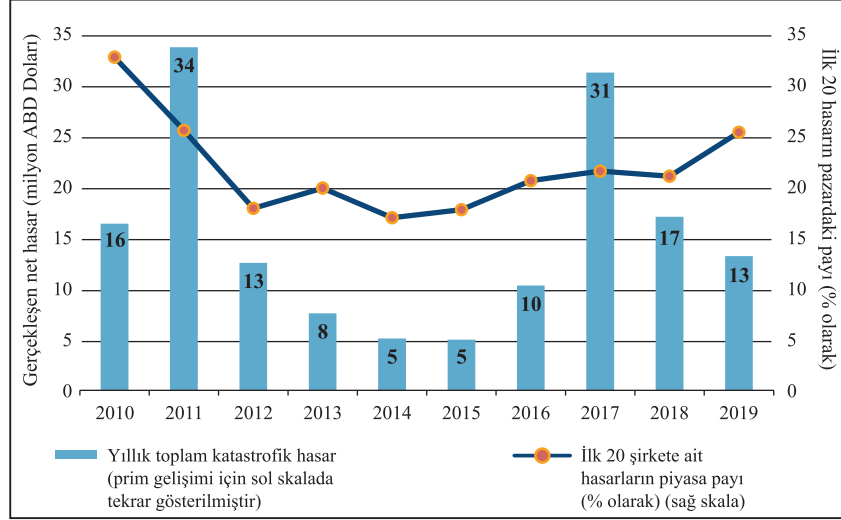
fiyatlarda gözlenen olumlu seyir karşısında göstermiş oldukları stratejik tutum kendi içlerinde ayrışarak farklılık göstermeye devam etmektedir. Grafik 1'de yer alan ilk 20 reasürörün birçoğunun hâlihazırda iyileşmekte olan ortamdan faydalanmak adına sahip oldukları sermayeye oranla mevcut risk seviyesini koruma veya daha fazla yükümlülük üstlenme eğiliminde oldukları gözlenmiştir.

Öte yandan, daha muhafazakâr yapıda olan bazı reasürörler tedbirli davranarak yükümlülüklerini azaltma yoluna gitmişlerdir. Reasürörlerin, mal sigortalarına ilişkin 250 yılda 1

gerçekleşme olasılığına sahip katastrofik risklere yönelik iştahı ortalamada öz kaynaklarının yaklaşık %27'si civarında sabit bir seviyede kalırken bu oranın bazı reasürörler için 5 puan daha düşük gerçekleştiği görülmüştür.

Aynı zamanda, reasürörlerin retrosesyon stratejilerinde de gözle görülür bir değişiklik olmadığı tespit edilmiştir. Maliyeti artan ve kapasite olarak daha da daralan alternatif sermaye araçlarının, uç seviyedeki riskleri karşılamada içinde bulunulan şartlar dâhilinde güvenilir ve hayati bir çıkış yolu olarak kalmaya devam etmesi muhtemel gözükmektedir.

**Grafik 1: Küresel ölçekteki reasürörler sektöre yansıyan toplam katastrofik hasarın yaklaşık %20'sini üstlenmektedir.**



Kaynak: Swiss Re sigma; S&P Global Ratings

## COVID-19 Kayıplarının Sermayeyi Zorlaması Beklenmektedir

COVID-19 kaynaklı kayıplar ile içinde bulunulan ekonomik ortamdaki düşük yatırım getirileri hariç tutularak yapılan 2020 yılına ait normalleştirilmiş tahminler paralelinde, katastrofik risklere ilişkin kayıpların bütçe dahilinde gerçekleşmesi kaydıyla 20 reasürörün konsolide bazda yaklaşık 19 milyar ABD Doları vergi öncesi kâr edeceği tahmin edilmektedir. Bu tablo, ciddi bir doğal afetin yaratabileceği etki karşısında, reasürörlerin yedek akçe özelliği taşıyan sermaye yedeklerini kullanmaya başlamadan önce ortalama 32 milyar ABD Doları sermaye rezervine sahip olduklarını göstermektedir. Diğer yandan; 2020 yılının

Mal, Kaza ve Hayat branşlarında reasüransa konu olan COVID-19 kayıpları ve ayrıca daha düşük seviyede gerçekleşen yatırım gelirleri de dahil edilerek yapılan hesaplama göre, bu durumun söz konusu koruma sağlayan sermaye rezervinin 14 milyar ABD Doları'na gerilemesi nedeniyle hızla değiştiği rahatlıkla gözlemlenebilmektedir (Grafik 1).

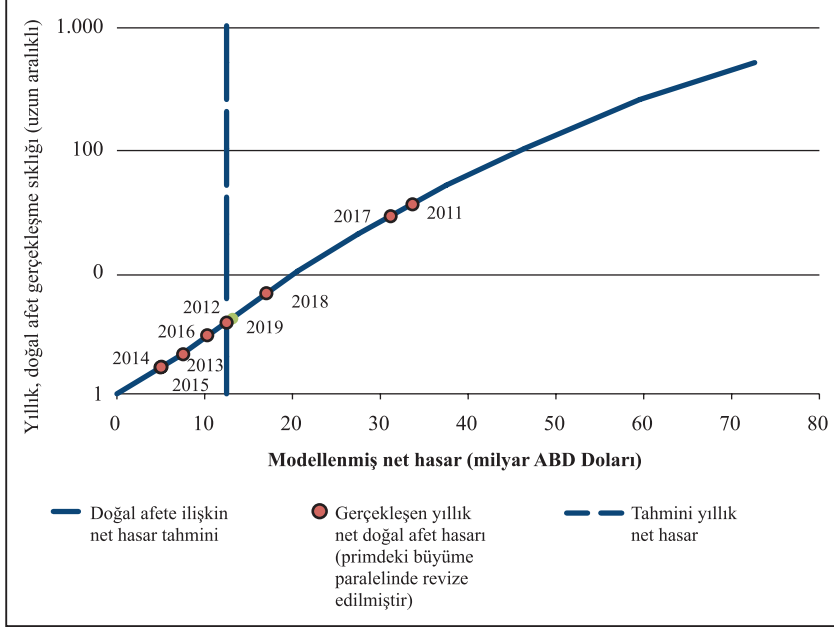
İlk 20 olarak adlandırılan grupta yer alan küresel ölçekli reasürörler, Grafik 1'de görüleceği üzere 2019 yılında sektördeki toplam sigortalı zararın yaklaşık %25'ini karşılamıştır. Söz konusu grubun 2019'daki toplam hasarı, her 5 yılda 1 görülme sıklığından daha düşük bir seviyede gerçekleştiği tahmin edilmektedir (5 yılda 1 gerçekleşen hasar, Grafik 2). Bu hasarlar grubun 2020 yılı için

bütçelendirilmiş tahmini katastrofik hasar tutarı olan 12,5 milyar ABD Doları ile hasar ve masraf oranlarının toplamı olan bileşik rasyosu üzerinde yaratacağı tahmin edilen 7 puanlık yüküyle büyük ölçüde uyum göstermektedir.

Reasürörlerin katastrofik hasar bütçeleri ve tarihsel verilere dayanarak yapılan projeksiyonlara göre (Tablo); katastrofik hasarlar açısından ortalama bir yılda, küresel çapta oluşacak sigortalı zararın 60-70 milyar ABD Doları arasında gerçekleşeceği tahmin edilmektedir. 2020'nin ortalama bir afet yılı olduğu kabul edildiği takdirde, en büyük 20 reasürörden en az 8'inin sermayesinin olumsuz şekilde etkileneceği öngörülmektedir. Bununla birlikte, sermaye piyasalarındaki dalgalanma, sektörde gözlenen



**Grafik 2: 2019 yılı doğal afet hasarları bütçelenen tutarda gerçekleşmiştir.**



Kaynak: S&P Global Ratings'in en büyük ilk 20 reasürör için yapmış olduğu tahmin.

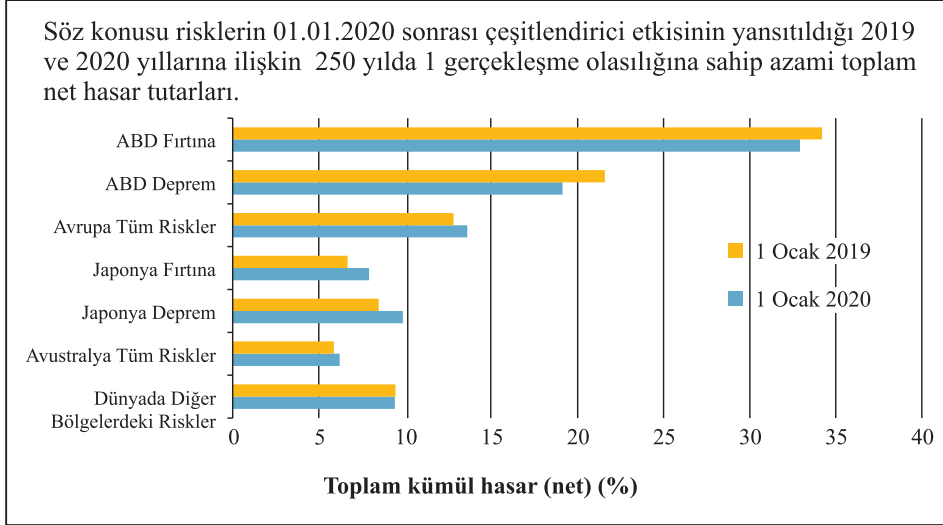
sermaye artırımları ve piyasa şartlarında görülmeye başlanan düzelme paralelindeki büyüme de dikkate alındığında, şirketlerin 2020'deki sermaye yapıları değişken bir seyir izlemiştir (Grafik 2).

Sigorta sektörü, geniş kapsamlı etkileri olan büyük ve yıpratıcı risklere karşı dirençli yapısını korumuş olsa da COVID-19 kayıplarının şirketlerin daha ziyade büyük bir doğal afete yönelik rezervlerini tüketmekte olduğu açıktır. Rakamsal örnekle desteklemek gerekirse, sektör toplamda 100 milyar ABD Doları'na yakın bir zarara uğrayacak olsaydı, S&P modeline göre en büyük

**Tablo: Küresel çapta doğal afet hasarlarına ilişkin tahminler 60 milyar ile 70 milyar ABD Doları arasında değişkenlik göstermektedir.**

Doğal afet kaynaklı beklenen yıllık hasar (milyar ABD Doları)				
Kaynak	Kapsam	Ekonomik Kayıp	Sigortalı Hasar	Yorum
Munich Re	2009-2018 yılları ortalaması	187,0	65,0	
Swiss Re sigma	10 yıllık ortalama		67,0	
Aon	10 yıllık ortalama	298,5	84,0	
Willis	2011-2019 yılları ortalaması		65,0	
AIR	2019 yıllık kümül		92,0	Skokastik olarak AIR tarafından modellenmiştir.
AbsoluteClimo	2020 tahmini	110 (uzun dönem ortalaması olan 165 altı)		İklim kaynaklı doğal afet hasarları; 2020 tahmin edilen aralık 80-164 milyar ABD Doları arası; 2019 beklenen sonuç: 153 milyar ABD Doları (tahmin edilen aralık 90-257 milyar ABD Doları); 2018 beklenen sonuç: 140 milyar ABD Doları (tahmin edilen aralık 95-212 milyar ABD Doları)
"S&P Global Ratings" tahmini	2020 bütçesi		63,0	Bütçe tahmini en büyük 20 reasürörün pazar payı dikkate alınarak yapılmıştır.

**Grafik 3: Global reasürörleri etkileyebilecek doğal afet hasarlarının başında ABD Fırtına Riski gelirken Japonya kaynaklı risklerde de artış gözlenmektedir.**



Kaynak: S&P Global Ratings.

20 reasürörden sadece 14'ünün 2019'un sonunda sahip oldukları sermaye yeterlilik seviyesini koruması beklenebilirdi. COVID-19 kayıplarının hariç tutulduğu benzer bir senaryoda ise ilk 20 olarak adlandırılan emsal grubun büyük olasılıkla hâlihazırda sahip olduğu "S&P Global Ratings" sermaye yeterlilik seviyesini koruyacağı öngörülebilirdi.

### COVID-19 Modellerin Yetersizliklerini Daha Da Belirgin Hale Getirmiştir

Küresel ölçekli büyük reasürörlerin modellemelerindeki isabetsizlik nedeniyle maruz kalacakları risk, özellikle devam eden COVID-19 salgını göz önüne alındığında, bilançolarda ciddi oranda kırılmalığa

neden olabilecektir. 2019'da gerçekleşen sigortalı katastrofik hasarlar ağırlıklı olarak Japonya'da meydana gelen Faxai ve Hagibis Tayfunları'ndan kaynaklanmıştır. Bu katastrofik olaylar, yıl genelindeki en yüksek maliyetli afetler olmuş; genel olarak değerlendirildiğinde sigortalı hasarların %30'unun Asya'dan geldiği görülmüştür (Kaynak: Swiss Re, Sigma). Doğal olarak, global reasürörlerin Japonya'da görece daha büyük pazar payına sahip olanları daha büyük gelir kayıplarıyla karşı karşıya kalmıştır.

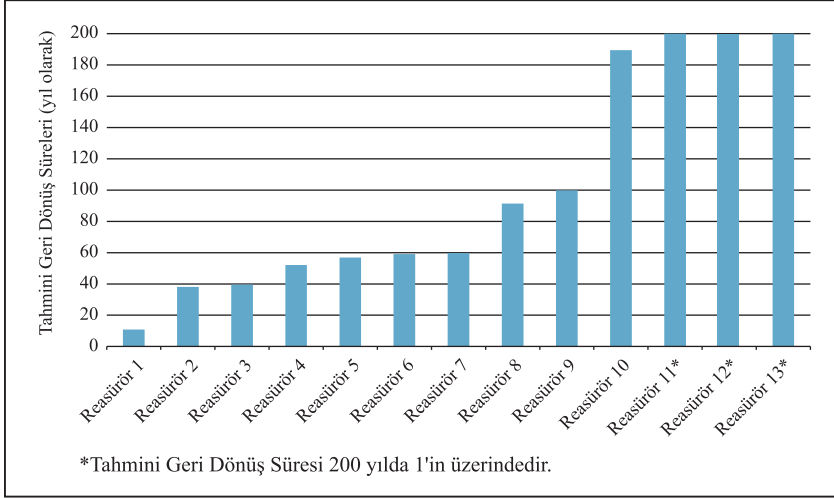
2019 yılında Japonya'da gerçekleşen sigortalı hasarın toplamda yaklaşık üçte birinin, 17 milyar ABD Doları'na yakın bir tutarın, en büyük 20 reasürör tarafından üstlenildiği tahmin edilmektedir. Kuzey

Amerika kaynaklı doğal afetler, büyük ölçekli reasürörlerin toplam katastrofik hasarları içinde önemli bir payı temsil etmekle birlikte, reasürörlerin Asya'daki yükümlülükleri hızla büyüyerek önemli bir seviyeye ulaşmış ve ortalamada Avrupa yükümlülüklerinin üzerine çıkmıştır.

En büyük 20 reasürörün, 250 yılda 1 gerçekleşebilecek katastrofik olaylar neticesinde etkilenebilecekleri toplam hasarın yaklaşık %17'sini Asya bölgesi, özellikle de Japonya da meydana gelebilecek kasırga ve deprem riskleri oluşturmaktadır (Grafik 3).

Son iki yenileme dönemindeki fiyat artışlarının yanı sıra sigorta sektörünün reasürans talebinin de yükselmesi nedeniyle Japonya yükümlülükleri

**Grafik 4: Hagibis ve Faxai Tayfunlarından kaynaklanan net medyan hasarlar 50 yılda 1 gerçekleşme süresine takabül eden hasar tutarının üzerindedir.**

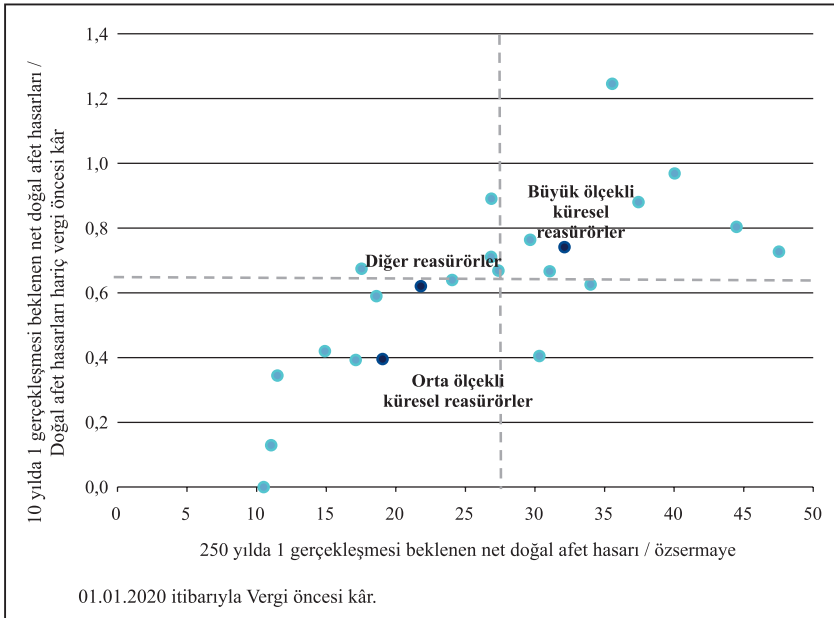


Kaynak: S&P Global Ratings.

2019 yılı Nisan ayından bu yana büyüme göstermektedir. 2019 yılı Japonya Tayfun sezonu istisnai bir dönem olarak değerlendirilmekte olup genel

anlamda tahmin edilenden çok daha büyük kayıplara neden olmuştur (Grafik 4). Faxai ve Hagibis gibi 50 yıldan uzun geri dönüş süresine sahip olduğu

**Grafik 5: Büyük reasürörler, gelir ve sermayelerinin daha yüksek kısmını riske maruz bırakmaktadır.**



Kaynak: S&P Global Ratings

değerlendirilen katastrofik doğal afetlerin yol açtığı kayıplar, reasürörlerin modelleme riskine ne denli maruz olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Reasürörlerin 2018'de meydana gelen Jebi Tayfunu kaynaklı hasarlarının büyük bir bölümü 2019 yılına da yansımıştır. Bu hasara ilişkin nihai tutarın 2018 sonu için yapılmış 6 milyar ABD Doları tahmininin iki katından fazla olacağı beklenmektedir. Bu tür beklenmedik hasarlar da şirketlerin gelir ve sermayelerinde kırılmalığa neden olmaktadır.

Katastrofik bir olayın olası kısıtlamalar veya sokağa çıkma yasaklarıyla çakışması sonucu dolaylı olarak hasarlarda artışa neden olabileceği düşünüldüğünde, COVID-19 un yukarıda bahsedilen belirsizlikleri artırma olasılığı mevcuttur.

## Reasürörlerin Katastrofik Risklere Yönelik İştahı Fiyat ve Şartlara Bağlı Olarak Gözden Geçirilmektedir

Lider konumdaki en büyük 20 reasürörün büyük bir kısmı geçen yıldan bu yana mal sigortasına ilişkin katastrofik yükümlülüklerini artırmış bulunmaktadır. Birçoğu için, ilgili dönem boyunca yükümlülüklerindeki artışın öz kaynaklarındaki büyümeyi geride bıraktığı görülmektedir (Grafik 5 ve Grafik 6).



afet riskine maruz kalma ölçümlerinden elde edilen göreceli risklilik tahminleriyle tam olarak paralellik göstermemiştir.

Gerek gelir, gerekse sermaye profili bakımından katastrofik riske en açık reasürörler 2019 yılında en yüksek hasarla karşılaşan şirketler arasında yer almamaktadır (Grafik 7'nin sağ tarafında yer alan reasürörler). Sektör geneli incelendiğinde, 2019 yılındaki kayıpların yıllık normalleştirilmiş gelirin 0,5 katına ulaşarak, 2018 sonundaki mevcut öz kaynakların yaklaşık %6'sını etkilediği tespit edilmiştir.

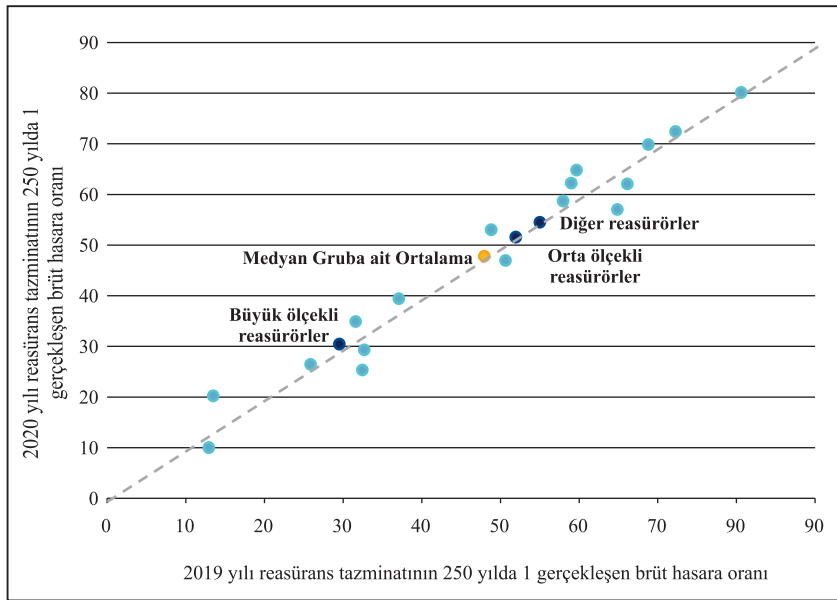
## Retrosesyonun Sağladığı Esneklik

Sigorta şirketlerince satın alınan reasürans teminatı sabit

seviyede kalırken, retrosesyon piyasasında önemli ölçüde fiyat artışı görülmüştür. Reasürörler, 1 Ocak 2020 itibarıyla, 250 yılda 1 tekrarlama sıklığına sahip katastrofik olaylardan kaynaklanacak yükümlülüklerinin yaklaşık yarısı kadar bir tutar için retrosesyon koruması temin etmiştir. Fiyatlarda daha yüksek oranlarda artış beklenildiğinden, global reasürörlerin gelecekte yükümlülüklerinin daha düşük bir oranını retrosesyona devredecekleri öngörülmektedir. Bununla birlikte, retrosesyon kullanım oranı şirketler arasında önemli farklılıklar göstermektedir.

Genel olarak, sektördeki büyük oyuncuların daha az risk devri gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır (Grafik 8).

**Grafik 8: Mal sigortalarına ilişkin 250 yılda 1 gerçekleşecek katastrofik afetlere dair yıllık toplam reasürans kullanım oranı genel olarak sabit kalmıştır.**



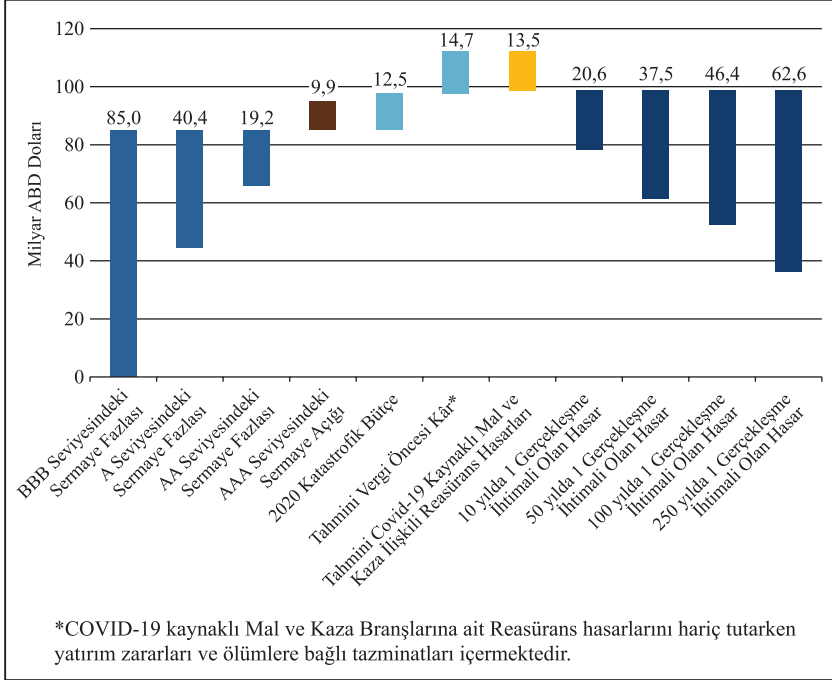
Kaynak: S&P Global Ratings

## COVID-19 Kaynaklı Hasarların Sermaye Rezervlerini Aşındırmasıyla Birlikte Daha Dalgalı Bir Piyasa Beklenmektedir

İlk 20 reasürörden alınan veri seti ile Pandeminin etkilerine ilişkin tahminler paralelinde, 2020 için bütçelenen katastrofik risk kaynaklı hasarların yaklaşık 12,5 milyar ABD Doları tutarında gerçekleşmesi kaydıyla, sektörün 2020'de yalnızca 1 milyar ABD Doları vergi öncesi kâr elde edeceği öngörülmektedir. Bu bağlamda katastrofik olaylara ilişkin bütçenin, sektörün 2020 yılı bileşik oranının yaklaşık %7'sine tekabül ettiği belirtilmektedir.

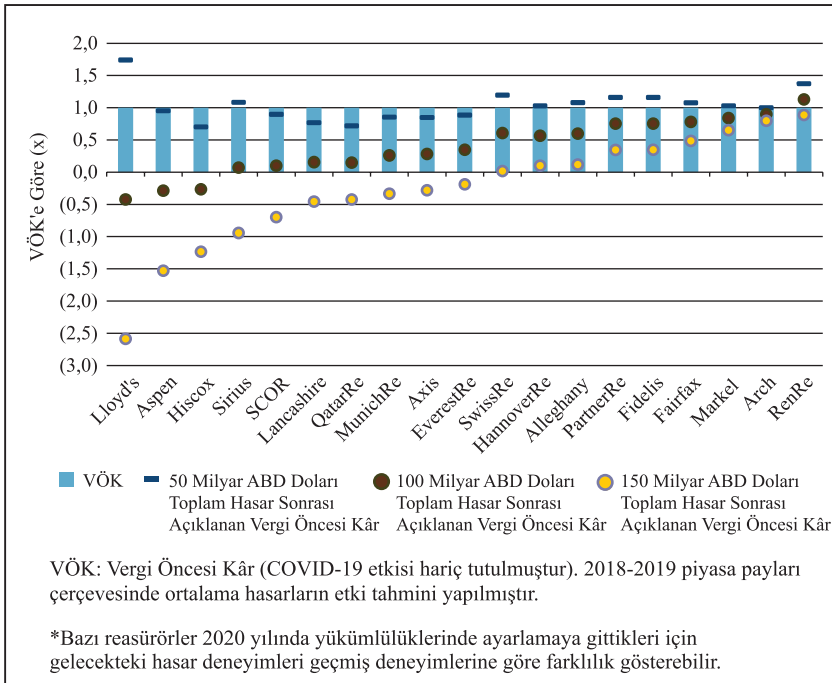
Ağır bir stres senaryosunda, bütçelenenden daha yüksek doğal afet hasarlarıyla karşılaşılması durumunda, herhangi bir temettü ödemesi yapılmayacağı veya hissedarlara getiri sağlanmayacağı dikkate alındığında, sektörün uğrayacağı zararlara karşı öz sermayesini kullanmaya başlamadan önce yaklaşık 14 milyar ABD Doları (1 milyar ABD Doları artı 12,5 milyar ABD Doları) rezerve sahip olduğu anlaşılmaktadır. Lider konumdaki en büyük 20 şirket, 2019'da yaklaşık 8 milyar ABD Doları tutarında temettü ödemesi ve hisse geri alım programı uygulamıştır. Hâlihazırda bazı temettü ödemeleri ve hisse geri alım programlarının iptal edildiği dikkate alındığında, bu rakamın 2020 sonu itibarıyla çok daha düşük

**Grafik 9: Sektörün sermaye fazlası stres senaryolarına karşı dayanıklılık göstermektedir.**



Kaynak: S&P Global Ratings' estimates.

**Grafik 10: Normal piyasa şartlarında elde edilen güçlü kârlar, şirketlere dayanıklılık sağlamaktadır (COVID-19 etkisi dikkate alınmamıştır)\***

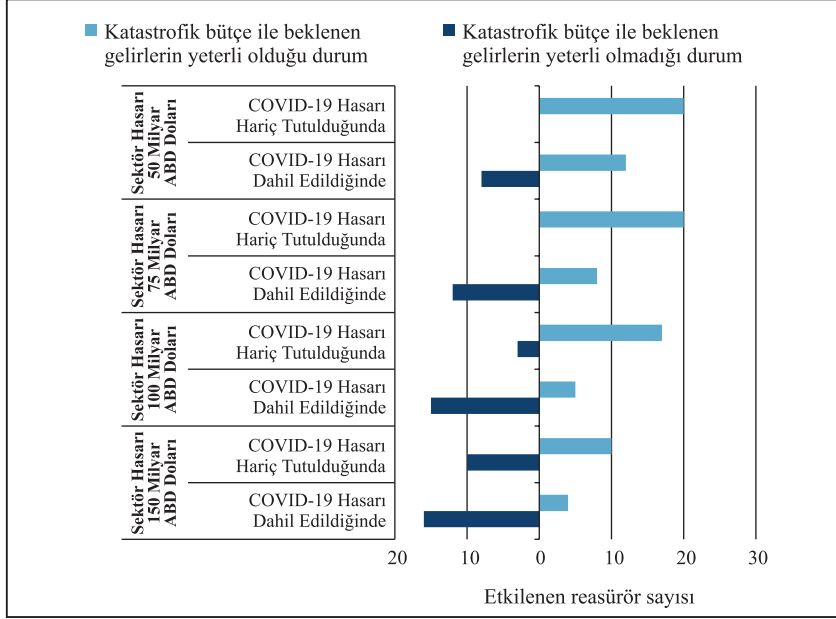


Kaynak: S&P Global Ratings.

oranda gerçekleşeceği düşünülmektedir.

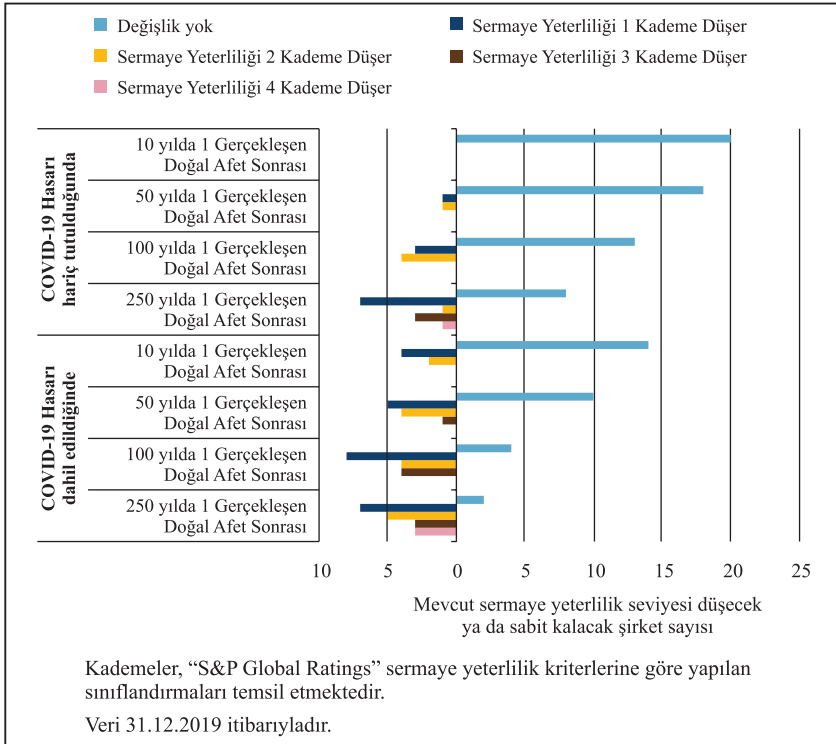
En büyük 20 reasürör 2020'de sermaye yapılarını güçlendirmek amacıyla sermaye artışı ve herhangi bir tahvil ihracı ile 10 milyar ABD Doları'na yakın bir kaynak sağlamış olmakla birlikte ilgili stres testi senaryosu bu durumu içermemektedir. 10 yılda 1 tekrarlanma sıklığındaki bir doğal afetin örnek grup için yaratacağı yükümlülüğün 21 milyar ABD Doları civarında gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu tutarın, ilk 20 reasürörün 12,5 milyar ABD Dolar'lık doğal afet bütçesinin çok üstünde olduğu düşünüldüğünde, bu seviyede bir yıllık hasarın sektörün kazançlarını eriterek sermaye açısından büyük bir tehdit oluşturacağı görülmektedir. Swiss Re Institute, 2020'nin ilk yarısında dünya genelindeki katastrofik afet kaynaklı sigortalı hasarların (rapor tarihi itibarıyla) 28 milyar ABD Doları olarak gerçekleştiğini tahmin ederken, 2020 yılına ait doğal afet bütçesinin yarısına yakın bir tutarın çoktan tüketilmiş olabileceğine dikkat çekmektedir. 50 yılda 1 tekrarlanma sıklığında katastrofik bir doğal afetin yaratacağı sigortalı hasarın, 2011 yılında kaydedilen yıllık toplam hasar tutarına paralel olarak, yaklaşık 38 milyar ABD Doları'na yakın bir seviyede gerçekleşebileceğinin altı çizilmektedir. Bu ölçekte bir hasar, S&P'nin şirketlerin 2019 yılı sermayelerine dayanak

**Grafik 11: COVID-19 hasarı birçok reasürörün sahip olduğu sermaye tamponunu aşındırabilir.**



Kaynak: S&P Financial Services LLC

**Grafik 12: 50 yılda 1 gerçekleşme olasılığına sahip bir doğal afetin COVID-19 ile birleştiği bir senaryoda reasürörlerin sermaye yeterliliği gerileyebilir.**



Kaynak: S&P Global Ratings

oluşturulan sermaye modeline göre "AA" seviyesine tekabül eden 19 milyar ABD Doları civarındaki mevcut sermaye fazlasını tüketebilecektir (Grafik 9).

Söz konusu tutarlar ortalamayı yansıtmakta olup münferit şirketler için kazanç ve sermaye kaybı yaratacak olaylar şirketlerin mevcut yükümlülüklerine bağlı olarak değişiklik gösterebilecektir.

## Reasürörlerin Direnci Sarsılmaya Başlamıştır

Son iki yılda gerçekleşen ortalama piyasa hasarlarına dayanarak, katastrofik bütçelerin de dâhil edildiği vergi öncesi kâr rakamları incelendiğinde (pandemi etkisi hariç), piyasa genelinde birçok reasürörün 150 milyar ABD Doları'na varan bir hasar yükünü karşılayabileceği anlaşılmaktadır. Bu rakam kabaca 30 yılda ya da 40 yılda 1 gerçekleşme oranına sahip katastrofik bir olayın yaratacağı kayba eşdeğerdir (Grafik 10). Öte yandan, daha yüksek risk iştahına ve daha düşük getiri oranına sahip reasürörlerin, vergi öncesi kârlarının emsallerinden daha hızlı tükenmesi muhtemel gözükmektedir.

Normal şartlar altında yapılan değerlendirmeler ile karşılaştırıldığında pandeminin öz kaynaklara koruma sağlayan bu rezervleri aşındırdığı gözlenmektedir (Grafik 11). Bu sebeple 2020 yılına ait katastrofik hasarların, reasürörlerin bütçeledikleri seviyeye ulaşması

durumunda en az sekiz reasürörün yılı sermayelerini azaltacak ölçüde zararlar kapatması beklenmektedir.

Şirket özelinde incelendiğinde muhtelif reasürörlerin sermaye seviyeleri farklılık göstermektedir. Pandeminin etkisi dikkate alınarak yapılan sektöre yönelik genel bir değerlendirme, 2020 yılında 50 yılda 1 tekrarlanma sıklığına sahip toplam katastrofik hasar yaşanması durumunda reasürörlerden yarısının “S&P Global Ratings” sermaye yeterlilik oranını muhafaza edebileceği tahmininde bulunmaktadır. Diğer yandan, Grafik 12’de görülebileceği üzere, sermaye yapısını koruma anlamında herhangi bir tedbir almadıkları takdirde, 10 reasürörün “S&P Global Ratings” sermaye yeterlilik oranında bozulma yaşayacağı öngörülmektedir.

## **COVID-19 Süreci Reasürörleri Katastrofik Risklerden Uzaklaştırabilecek Mi?**

Reasürans piyasalarında şartların reasürörler lehine daha da iyileşmesi beklenirken, risk iştahının buna paralel olarak artış eğiliminde olacağı öngörülmektedir. Doğal olarak, reasürörlerin katastrofik risklere karşı tutum ve yaklaşımları kendi içlerinde farklılık göstermektedir. Primlerdeki artış, bazı reasürörlerin daha fazla katastrofik risk üstlenmesine yol açarken, bazıları ise daha muhafazakâr bir tutum sergilemekte; bu da ayrışmanın daha da artacağı yönünde beklenti yaratmaktadır.

COVID-19 salgınından daha az etkilenmekle birlikte sermaye yapısını güçlendirebilme şansı yakalayan bazı reasürör-

lerin sonraki yenilemelerde daha proaktif davranması beklenmektedir.

COVID-19’a ait hasarlar konusundaki belirsizlik 2021’e taşınırken, birçok reasürörün stratejik olarak önemli kararlar alması gerekecektir. Reasürörlerin yükümlülüklerini aşırı şekilde artırması, bilanço ve gelirleri açısından tehlike yaratabilecektir. Bununla beraber ileri seviyede muhafazakârlık da katastrofik risklere ilişkin olumlu fiyat ortamının yarattığı fırsatların kaçırılmasına neden olacaktır.

**Global Reinsurance 2020**  
**Çvr. K. Sertuğ SUNAY**